سلسلة كتب المعارف الإدارية
الكتاب الأول - الجزء الرابع

التوجيه الإبداعي

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي
أخصائي تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات
أبو قير - الإسكندرية
المستشار الإداري لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض
المستشار الإعلامي لجريدة أخبار العرب - أبو ظبي

إهداء إلى

«الإنسان العظيم الذى يشبه الموج لا يتوقف.. فهو دائب الحركة يعلو تارة وينخفض تارة .. ولكنه دائماً ما يلقى بأى شئ يعترض طريقه إلى الشاطئ»

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿كذلك حقت كلمت ربك على الذين فسقوا أنهم لا يؤمنون﴾

صدق الله العظيم

« سورة يونس آية ٣٣ »

تقديم

لقد بات واضحاً للعلماء والممارسين أن الإدارة علم يمكن تدريسه ودراسته وذلك نفياً للزعم القائل بأن الإدارة تعتمد على الموهبة التى تتوافر لدى القلة من الناس.. فالإدارة يمكن دراستها والإلمام بها كعلم متكامل من خلال النظرة إلى العملية الإدارية باعتبارها وظائف يمارسها الإداريون .. وبذلك تصبح العملية الإدارية عملية نمطية لا تختلف باختلاف أنواع المنظمات والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها.. وذلك مع اعترافنا الكامل بوجود العديد من المتغيرات البيئية التى تؤثر على طريقة أداء هذه الوظائف.. ولكنها لا تؤثر على طبيعة وأبعاد الوظائف الإدارية.

ونحن فى الصفحات القادمة نتناول أحد عناصر العُملية الإدارية ألا وهو عنصر التوجيه وذلك بشئ من الاختصار غير المخل بالمعنى .

أملين فى تحقيق الفائدة المرجوة لكل من الطالب والمدير والقارئ.

وعلى الله قصد السبيل،

أ . د . محمد الصيرفى

موبيل ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

منزل ٠٦٢/٣٣٣٤١٧٧

فاكس ٠٦٢/٣٣٥٣٧٩٦

التوجيه* الإبداعى

المفهوم

تعددت التعاريف التى أعطيت لمعنى التوجيه ونذكر من تلك التعاريف ما ذكره كل من :-

- **هارولد كونتز وزميله سيريل أورنل** بأن التوجيه هو تمكين المستخدمين من حسن آدائهم لأعمالهم.

- **أما هايمان وهيلجرت** فقد نظرا إلى التوجيه على أنه الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين.

(*) قد يخلط البعض بين التوجيه والتنسيق والإرشاد ولذا ينبغى الإشارة إلى أن:-

❖ التنسيق هو إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية أو جهود الجماعات المختلفة فى التنظيم ومنع التعارض بينها.

❖ بينما التوجيه يقصد به التأثير فى سلوك الآخرين بما يؤدى إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

غير أن كل من التوجيه والتنسيق يعتمدان على قدرة المديرين فى التأثير فى سلوك مرؤوسيه.

❖ والإرشاد هو الاصلاح أو العمل على اصابة الصواب وهو يكون من فرد إلى آخر فقط ويتم اثناء العمل بينما التوجيه فهو علاقة بين فرد ومجموعة أخرى من الأفراد يهدف اكتشاف قدرات الآخرين وامكانتهم وتنظيم خبراتهم واستخدامها لأقصى مدى لزيادة فعاليتهم وانتاجيتهم فى العمل هذا مع ملاحظة أن الارشاد يكون لاحقاً لعملية التوجيه.

كما وردت عدة تعاريف أخرى للتوجيه كلها تنصب حول كون التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التى تنطوى على قيادة(*) الأفراد والاشراف عليهم وإرشادهم عن كيمية تنفيذ الاعمال واتمامها.

ويمكن تشبيه الفرق بين الوظائف الإدارية «التخطيط والتنظيم» والتوجيه بالفرق بين الجلوس فى سيارة محركها ساكن استعداداً لقيادتها وتشغيل هذه السيارة وإداراتها فالتوجيه يعتبر بمثابة القلب فى أعمال الإدارة وهو وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها كما أن جزءً كبيراً من هذه الوظيفة تعليمى وجزء صغير منها فنى فمجرد اخطار الناس بما ينبغى أن

(*) يلاحظ أن أغلبية المراجع العلمية تجعل التوجيه مرادفاً للقيادة.

ويرجع ذلك أساساً إلى المراحل الثلاثة الأساسية التى مر بها الفكر الإدارى والخاص بعملية التوجيه والتى تتمثل باختصار فيما يلى :

• المرحلة الأولى

كان هناك اعتقاداً سائداً بأن المحرك الأساسى والدافع الرئيسى للعمل لدى الانسان هو المال لذا كان التركيز هنا على القيادة حيث يكفى أن يكتسب القائد ولاء تابعيه لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

• المرحلة الثانية

بدأ التوجيه نحو احتياج الإنسان إلى أشياء أخرى غير المال لتحفيزه على العمل ومن ثم أصبح التركيز على ضرورة خلق حالة من الرضى لدى العاملين وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الذاتية والاجتماعية والاهتمام بديناميكات الجماعة ومن ثم اتسع مفهوم التوجيه ليشمل عملية التحفيز المادة والمعنوية .

• المرحلة الثالثة

ازداد تعقد المنظمات وتطورت العلوم الإدارية والسلوكية بشكل كبير ومن ثم ازداد الاهتمام بالانسان ولم يعد مطلوباً من الإدارة أن تعرف كيف تؤثر فى الآخرين بل يجب عليها أولاً وقبل كل شئ أن تفهم هؤلاء الآخرين كيف يفكرون ماهى انماطهم فى اتخاذ القرارات وكيفية ادراكهم للظواهر من حولهم.. ومن ثم اتسع نطاق وظيفة التوجيه ليشمل كل من الاتصالات والتحفيز والقيادة.

يفعلوه (الجانب الفنى) ليس هو فقط التوجيه لأنه ليس صحيحاً أن نفترض أن الموظفين سيمتثلون لكل الأوامر إذ أحيانا لا يمتثلون للأوامر لأنهم لايفهمونها وأحيانا يختارون بإرادتهم عدم الانصياع لها لذا فإن التعليمات يجب أن تعطى بشكل يحفز على أداء العمل بدلا من النفور منه «الجانب التعليمى».

وخلاصة القول فإن وظيفة التوجيه هى ذلك النسق الذى يتبعه المسؤلون فى المنظمات للتأثير فى الأفراد والجماعات لأداء العمل بانسجام وباختيارهم لتحقيق الأهداف وهى تتضمن مجموعة من الحقائق هى :

١- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشرى فى المنظمة.

٢- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين بالمنظمة.

٣- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر فى عمليات القيادة والحفز الانسانى والاتصالات.

٤- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الانسانى وتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة[١].

مبادئ التوجيه

يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادئ الأساسية التى يجب أن تتوافر وهذه المبادئ هى [٢]

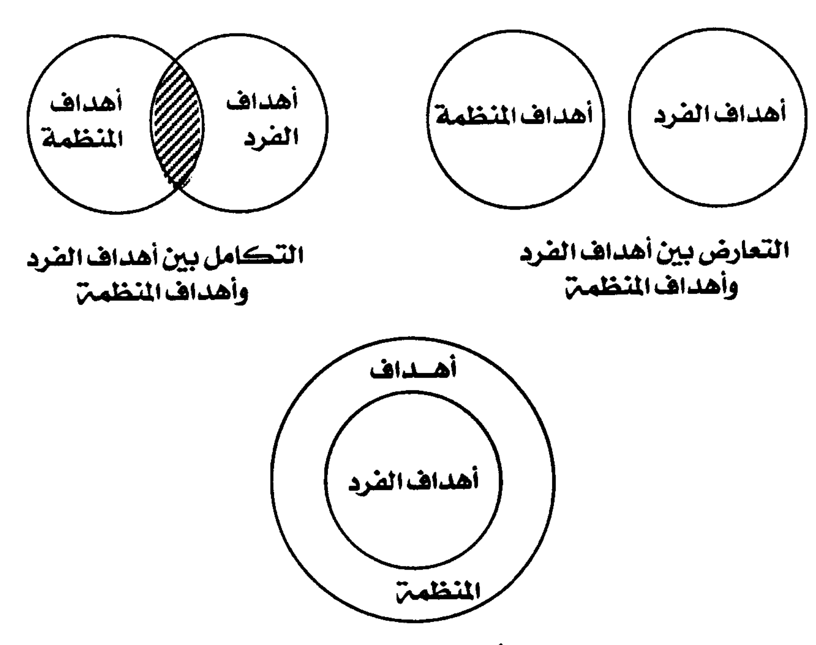
---

(١) محمد رسلان الجيوشى وآخرون - الإدارة علم وتطبيق - دار المسيرة - عمان ٢٠٠٠ ص ١٢٠

(٢) د. عمرو وصفى عقلى - الإدارة أصول وأسس ومفاهيم - مرجع سبق ذكره ص ٣٧٧ .

(١) تجانس الأهداف

نحن نقصد بالتجانس هنا عملية تحقيق التوافق، ءالانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها وسوف يؤدى ذلك إلى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة والشكل التالى يوضح هذا المفهوم.



التعارض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

(٢) وحدة الأمر

وهو المبدأ السابق شرحه فيما سبق والذى ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة وذلك منعاً للارتباك والاحتكاك الذى قد يصيب الفرد عند تقسيم الطاعة الامتثال وبالتالى الولاء لأكثر من جهة ونحن إذ كنا بصدد الحديث عن الأمر هنا فإنه ينبغى الإشارة إلى النقاط التالية.

١- مفهوم الأمر:

هو التعليمات المستندة إلى قوة تنفيذية تجبر الأفراد على الامتثال لما تتطلبه من التزامات وقد تكون الأوامر مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس كما قد تستند الأوامر إلى سلطة جماعية وهنا تأخذ الأوامر صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الإجتماعى والعادات والعرف السائدة فى المجتمع والأمر بهذا المفهوم يكون مجرد أداة يستخدمها المديرون فى توجيه مرؤوسيهم المباشرين وهو الوسيلة الخاصة التى يتم عن طريقها بدء النشاط أو تعديله أو وقفه وهو الأسلوب الفنى الخاص الذى يستخدم لبدء تحرك العجلات وكذلك ايقافها.. وانه القوة الأصلية التى يمكن بواسطتها دفع نشاط المشروع وكذلك ايقافه.

٢- مكونات الأمر:

يتكون الأمر من ثلاثة عناصر أساسية:

١- السلطة للقيام بالعمل.

٢- وصف ما هو مطلوب تنفيذه.

٣- تعليمات بخصوص طريقة تنفيذ ما هو مطلوب.

٣- شروط نجاح الأوامر:

١- يجب أن تصدر الأوامر من رئيس واحد إلى مجموعة من العاملين أى أن يكون العاملين مسؤولين أمام رئيس واحد.

٢- يجب أن تتماشى الأوامر الإدارية مع أهداف المنظمة وتكون أداة لتحقيقها.

٣- يجب أن تكون الأوامر ملزمة وأن يصاحبها نظام سليم للعقوبات على كل من يخالفها.

٤- توقيت اصدار الأمر ويعتبر هذا الشرط فى غاية الأهمية ولا سيما فى المنظمات التى تأخذ بالتخطيط العلمى المتقدم حيث تكون ملتزمة بتتبع الخطوات التى تقررها المنظمة بدرجة عالية من الدقة والصرامة.

٥- ان الأمر متى صدر فإنه ينبغى على المسؤولين تنفيذه أى أن اصداره يحمل معنى القدرة على التنفيذ بالقوة.

أنواع الأوامر:

يوجد تقسيمين أساسيين للأوامر على النحو التالى :

(١) التقسيم الأول:

١- **الأوامر المحددة تحديدا قاطعاً:** وهى التى يترتب عليها حرمان المسؤولين من الابتكار والتجديد واستخدام مهاراتهم فى التطبيق.

ب- **الأوامر العامة** (*) : وهى تلك الأوامر التى تتعلق بالأطر العامة لتنفيذ المهام تاركة للمرؤوسين الفرصة لاستخدام مهاراتهم فى التطبيق.

(*) يلاحظ أن الأوامر قد تصدر عامة و خاصة في نفس الوقت كما هو الحال إذا ما كلف رئيس مجلس الإدارة شخص ما بأداء مهمة معينة يتوقف أدائه لها علي ضرورة اتصاله بمختلف الإدارات وضرورة أن تيسر له هذه الإدارات مهمته فحينئذ يصدر الرئيس الأعلي أمراً عاماً إلي جميع الإدارات للتعريف بهذه المهمة وتيسير أمرها وكذلك يصدر أمراً خاصاً إلي الشخص المعين يكلفه بأداء هذه المهمة.

(٢) التقسيم الثانى:

أ- الأوامــر الشفوية : وهى تتميز بالبساطة ولكنها تكون وليدة الساعة ومن السهل اساءة فهمها وممكن نسيانها.

ب- الأوامر المكتوبة: حيث ينبغى أن يكون الأمر مكتوباً فى الحالات التالية:

١- إذا كانت الثقة غير متوافرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢- إذا كانت المعلومات المطلوب نقلها إلى المرؤوسين تحتاج لوقت لفهمها ودراستها.

٣- إذا كان هناك أى احتمال لتضارب الأوامر.

٤- إذا كان هناك أى احتمال لتضارب السلطات والمسؤوليات عند تنفيذ الأوامر.

٥- تعتبر الأوامر ضرورية فى حالات نقل أو الاستغناء عن بعض المرؤوسين.

أهمية التوجيه :

تظهر الحاجة إلى أهمية التوجيه ممايلى (١)

١- الحاجة إلى تضافر الجهود على مستوى المنظمة وعند جميع المستويات.

٢- الحاجة إلى توجيه جميع الجهود لتحقيق الأهداف العامة.

---

(١) د. متولى السيد متولى - أصول الادارة - مدخل وظيفى حديث - غير مبين الناشر ١٩٩٢ - ص ٣٤٦ .

٣- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدى إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.

٤- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.

٥- الحاجة إلى ايجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ.

٦- الحاجة إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

٧- يعتبر التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الذى يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

شروط نجاح التوجيه (١)

١- تفويض السلطة بشكل مناسب.

٢- إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد.

٣- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية

٤- اهتمام الرئيس بالعامل وفى نفس الوقت عدم اهمال العمل.

٥- ايمان الرؤساء بأن الإدارة هى فن التعامل مع البشر.

---

(١) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الادارة الحديثة - مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩١ ص ١٠٦ .

٦- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التى تمكنهم من أداء أعمالهم.

٧- الاحتفاظ باتصالات فعالة فى ثلاثة اتجاهات أفقية / صاعدة/ هابطة.

٨- اعداد واصدار تعليمات فعالة وواضحة.

٩- اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات التوظيف.

١٠- حفز الأفراد على الانجاز لتحقيق مايتوقعه المدير منهم من كفاءة فى الانجاز.

وفى الحقيقة فإنه إذا توافرت هذه الشروط فإننا سوف نصبح قادرين على:-

١- تركيز كافة الجهود فى الاتجاه الذى يضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

٢- اثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وربطها بأهدافهم الشخصية.

٣- استخلاص اكفاء النتائج من الاحتكاك اليومى بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

مكونات وظيفة التوجيه

تتضمن وظيفة التوجيه مجموعة من الوظائف الفرعية والتى تتمثل فى(1):

أ- وظائف سابقة على التحاق الفرد بالعمل فى المنظمة ومن أهمها اختيار الأفراد وتعيينهم.

---

(١) د. طاهر مرسى عطية - أصول الادارة للطالب والمدير - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤ ص ١٤٠

ب- وظائف لاحقه على التحاق الفرد بالعمل فى المنظمة ومن أهمها التدريب وتقييم الأداء والأجور والأمن والرعاية الصحية

جـ - مجموعة الوظائف التى تتعلق بالعلاقات مع النقابات والاتحادات العمالية.

خطوات التوجيه

(١) ترجمة الخطط إلى أوامر مباشرة وهذا يتطلب :

أ- تحديد توقعات الرؤساء وهنا يجب التأكد من رغبات الرؤساء على وجه دقيق خصوصاً أنه نادراً ما تكون تلك الرغبات واضحة تماماً.

ب- تحديد أدوار المديرين الآخرين فى نفس المستوى التنظيمى وهذا يتطلب إقامة جسر من الاتصالات المتكررة بين المديرين فى ذات المستوى الإدارى بما يخدم تنمية التعارف والفهم وتدعيم العمل الجماعى.

ج- مراعاة قيود البيئة الخارجية والتى يتمثل معظمها فى القيود المفروضة من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات.

(٢) إصدار الأوامر وهذا يتطلب :

أ- التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام

ب- تبليغ المهام وهنا لابد من تحديد:-

- طريقة إصدار الأمر (شفوياً أم كتابياً)
- درجة التفصيل التى ينبغى أن يكون عليها الأمر

* من الذى سيقوم بإصدار الأمر مع ضرورة التأكيد على مبدأ وحدة الأمر.

ج- اختيار الأشخاص الذين تستند لهم هذه المهام وهذا يتطلب:

* أن يكون لدى المدير تصور جيد للقدرات والمهارات الفنية المتوافرة لدى مرؤوسيه.
* مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعنى امكانية إسناد المهمة إلى صغار العاملين أملاً فى زيادة كفاءتهم مستقبلاً.
* مراعاة الأثر على العلاقات ما بين الأفراد والروح المعنوية حيث ان إسناد بعض المهام لأفراد بذاتهم قد يؤثر على معنويات الآخرين.

(٣) الإشراف وتقييم المجهودات المبذولة وهذا يستلزم:

أ- تحديد وحدات القياس مثل وقت الأداء/ كمية العمل/ مستوى جودة العمل..

ب- وضع معايير الأداء بالنسبة لكل عامل من عوامل الانتاج.

ج- اتخاذ الاجراءات التصحيحية التى ينبغى على المدير اتباعها عند الحاجة إليها.

(٤) حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية أى تحفيز العاملين وذلك يتطلب:

أ- وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومات بسهولة ويسر فى كافة المستويات الإدارية.

ب- توافر القدرة القيادية لدى المسؤولين عن ادارة دفة العمل بالمنظمة.

ج- وضع نظام سليم للحوافز مما يضمن بذل أقصى جهد وطاقة من أجل تحقيق الأهداف

مشكلات التوجيه

تتمثل أهم مشكلات التوجيه فيما يلى :

١- عدم وضوح عملية التوجيه ذاتها.

٢- عدم انسانية اسلوب التوجيه بين المدير ومرؤوسيه.

أدوات التوجيه:

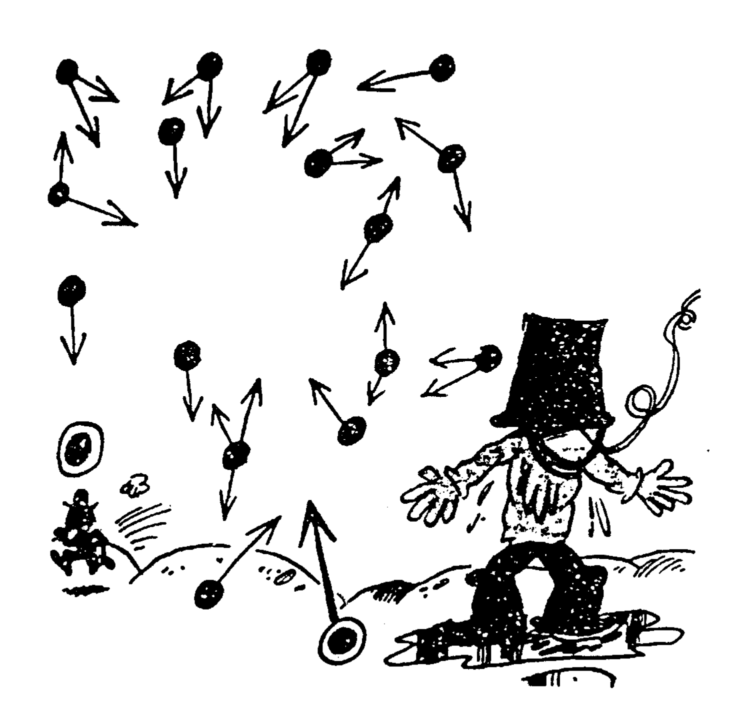
لما كان التوجيه هو تلك العملية التى تتم يوماً بيوم .. حيث يقضى المدير جانباً من وقته فى توجيه معاونيه.. بل أنه فى الحقيقة يقضى غالبية وقته فى ممارسة هذه الوظيفة من الإدارة.. لذا فإنه سوف يحتاج إلى مجموعة من الأدوات التى تمكنه من حفز قدرات العاملين ودفعهم للعمل بحب وبدقة واقتدار ولعل أهم هذه الأدوات هى :

- الاتصالات
- القيادة
- التحفيز

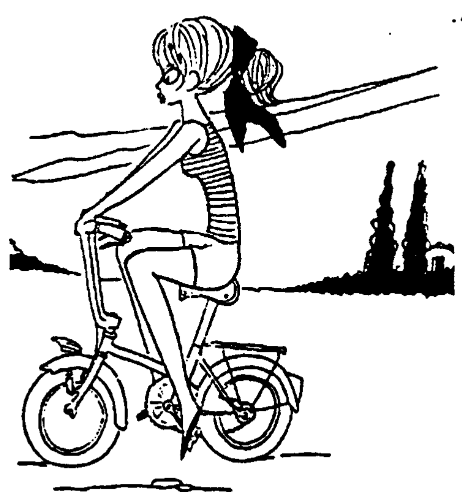
ولأهمية تلك الأدوات فسوف نقوم بإلقاء المزيد من الضوء عليها فى الصفحات القادمة وآخدين فى الاعتبار أن هذه الأدوات الثلاثة يستخدمها المدير بغرض التأثير على مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن فى العمل.

تدريبات عملية

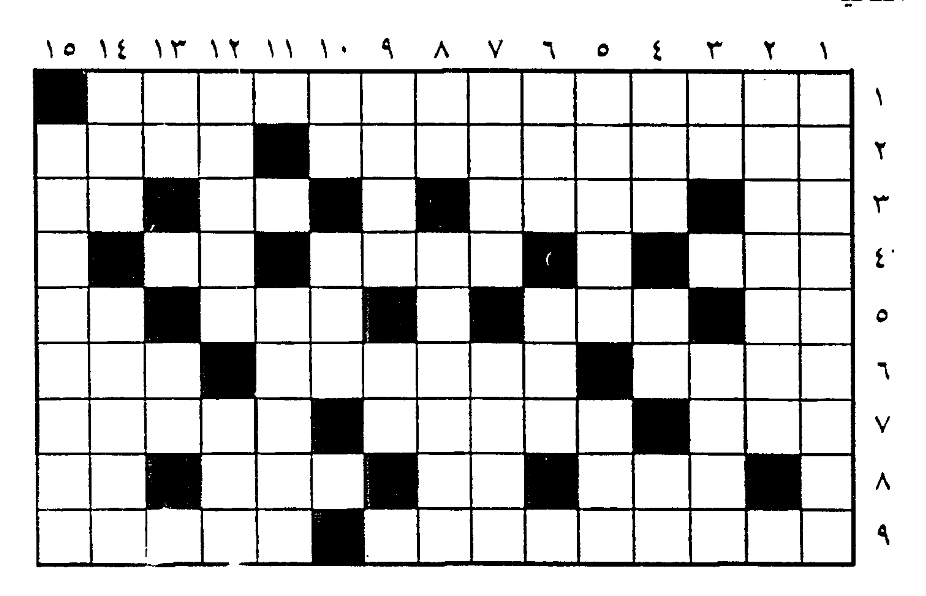
(١) فى ضوء فهمك لوظيفة التوجيه.. ساعد هذا الرجل لكى يصل إلى ابنه باتباع الأسهم المناسبة لبلوغ الهدف



(٢) ذكرنا أن وظيفة التوجيه هى القلب النابض بالنسبة للإدارة والآن هل يمكنك أن تعرف ما إذا كانت تلك الفتاة تحرك قدميها للتقدم بدراجتها أم انها متوقفة وبناء على ذلك اذكر لنا خمسة اضرار تنجم عن عدم تشغيل وظيفة التوجيه.



(٣) استخدم المعلومات التى وردت فى ذلك الجزء فى ملء بيانات المصفوفة التالية



١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
■															١
				■											٢
		■			■		■					■			٣
	■			■					■		■				٤
		■				■		■				■			٥
			■							■					٦
					■						■				٧
		■				■			■				■		٨
					■										٩

(١) الاتصالات

إذا كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة وتتحمل المخاطرة فى كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات أو لعدم كمالها أو لتغير الموقف فإن درجة النقص فى البيانات تقل- على الأقل- إذا اعترفت الإدارة بمسئولياتها عن إيجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى اقامته وتتعهد بالمحافظة عليه وتزكى حيويته من حين إلى حين ولذا تعتبر المسئولية الأولى للإدارة العليا أو الرئيس المسئول فى كل منظمة هى إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه والآن ماذا نقصد بالاتصالات.

• مفهوم الاتصالات

كلمة اتصال Cmommunication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis وتعنى المشاركة Sharing فى الراى أو الحديث [1] أو المشورة أو اتخاذ القرار .. أى أن الاتصال هنا يعنى الاشتراك فى المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

وفى قاموس أوكسفورد عرف الاتصال على أنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالاشارات[2].

وفى مختار الصحاح نجد أن

❖ كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أى البلوغ .

---

(1) L.S. Harms, Human Communication: The New Fundamentals (New York: Harper and Row Publishers 19740 P. 38.

(2) Wilbur Schramm and Donald F. Roberts The Process and Effects of Mass Communication, Revised Edition (urbana University of illinois Press, 1978) P. 12.

❖ وفى معجم الوسيط فى مادة وصل يصل فلان وصولاً.. وصل الشئ .. أى بلغه وانتهى إليه.

❖ أما فى اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة الاتصال

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أوكتابية.

جـ- تباد الآراء أو الأفكار أوالمعلومات

د- شبكة تليفونية.. وسائل الاتصال عموماً.

❖ وقد عرفه **كونتز وزملائه** على أنه ارسال وتحويل للمعلومات من المرسل المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل(1).

❖ وعرفه **ما كفار لاند** Macfor land على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد(2).

❖ وعرفه **هاناك** Hannak على أنه العملية التى يتفاعل بواسطتها الافراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.

❖ أما **مريهيو** Merrihue فقد عرفه على أنه أى سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدى الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل.

❖ **وجمعية الإدارة الأمريكية** عرفت الاتصال على أنه أى سلوك يؤدى إلى تبادل المعنى.

---

(1) Kontz H. O' Donnell, C., Princip les f Management, M, Graw. Hill Co, New York 1968 P 88 .

(2) Mcfar Land, Dattan Management: Foundations and Practice New Macmillan Publishing Co., Inc. 1979 P 566

❖ ويعرف Schermerhorn JR الاتصال على انه عملية ما بين الأشخاص لارسال واستلام رموز تتضمن رسائل(١).

❖ وعرف Dam Nimo الاتصال على انه عملية تفاعل اجتماعى يستخدمها الناس لبناء معان تشكل فى عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز(٢).

وخلاصة ما سبق فإن الاتصال ضرورة انسانية واجتماعية فحاجة الانسان إلى الاتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى وان الاتصال يعنى تطوير وتقوية العلاقات الانسانية فى المجتمع وبالتالى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

أهداف الاتصال

يتمثل الهدف الريسى للاتصال فى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفى فتتمثل فيما يلى (٣).

١- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

٢- اقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.

٣- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

٤- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

---

(1) John Schermerhorm JR. Management John Wiley, Sons I nc, New York 1999. P. 328 .
(2) Dan Nimo, Political Communication and Publicopinion in America (Samta- Monicq California Goody ear Publishing Company 1978) P. 4 .

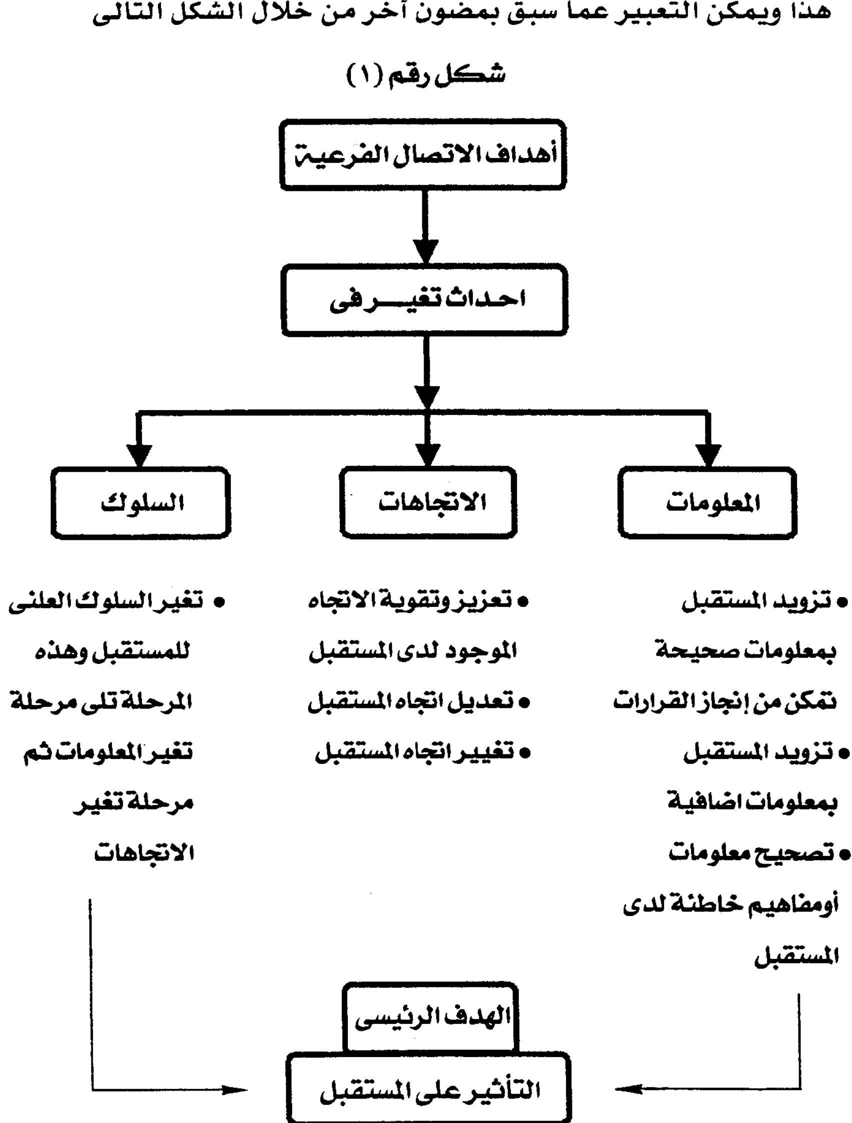
(٣) محمد رسلان الجيوشى -الإدارة علم وتطبيق - مرجع سبق ذكره ص ١٦٠ .

٥- تهيئة المناخ التنظيمى الجيد لتحقيق الرضا فى العمل ورفع الروح المعنوية.

٦- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

هذا ويمكن التعبير عما سبق بمضون آخر من خلال الشكل التالى

شكل رقم (١)



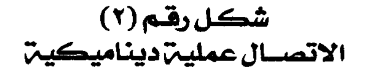
خصائص الاتصال

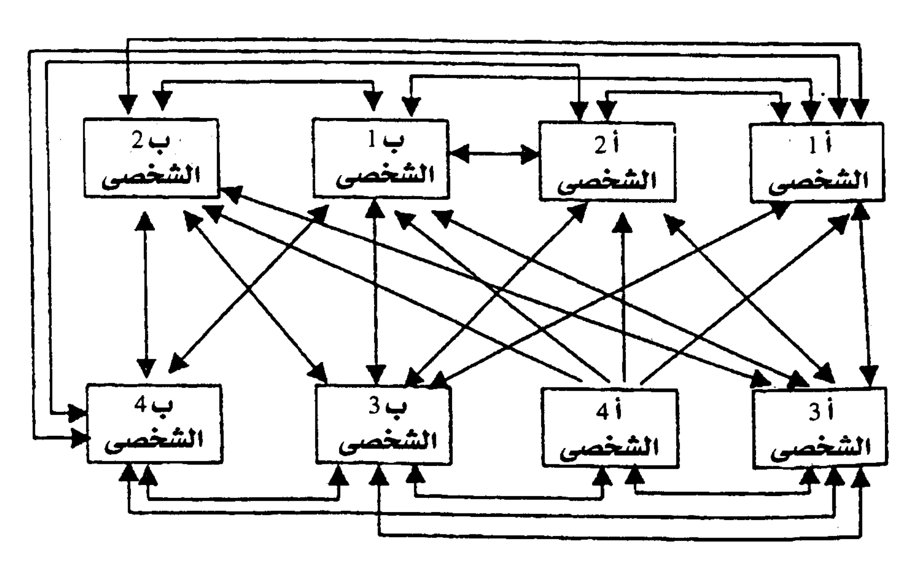
يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى [1]:-

١- الاتصال عملية ديناميكية

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعى تمكننا من التأثير فى الناس والتأثر بهم مما يمكنا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى


شكل رقم (٢)
الاتصال عملية ديناميكية

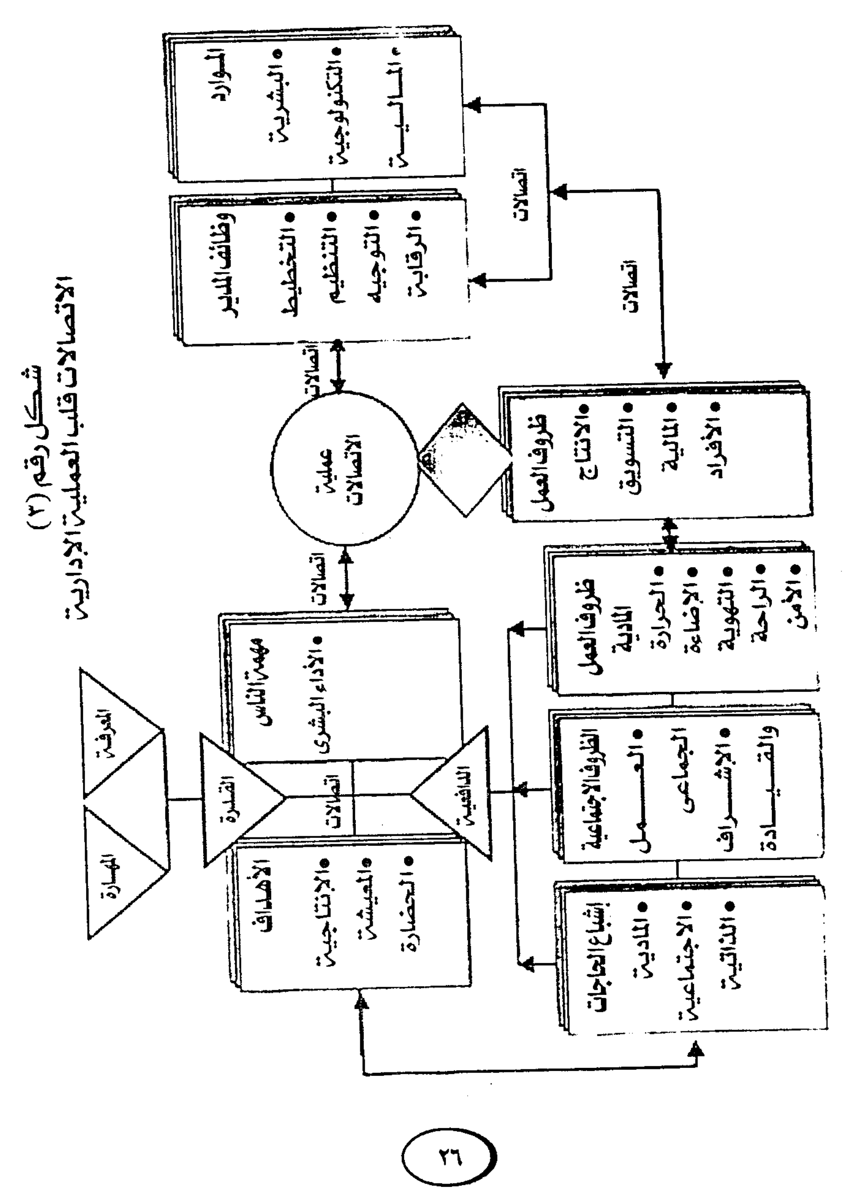


---

(١) د. ابراهيم أبو عرقوب - الاتصال الانسانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٣ ص ٥٠ .

٢- الاتصال عملية مستمرة

حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن فى عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن فى اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى

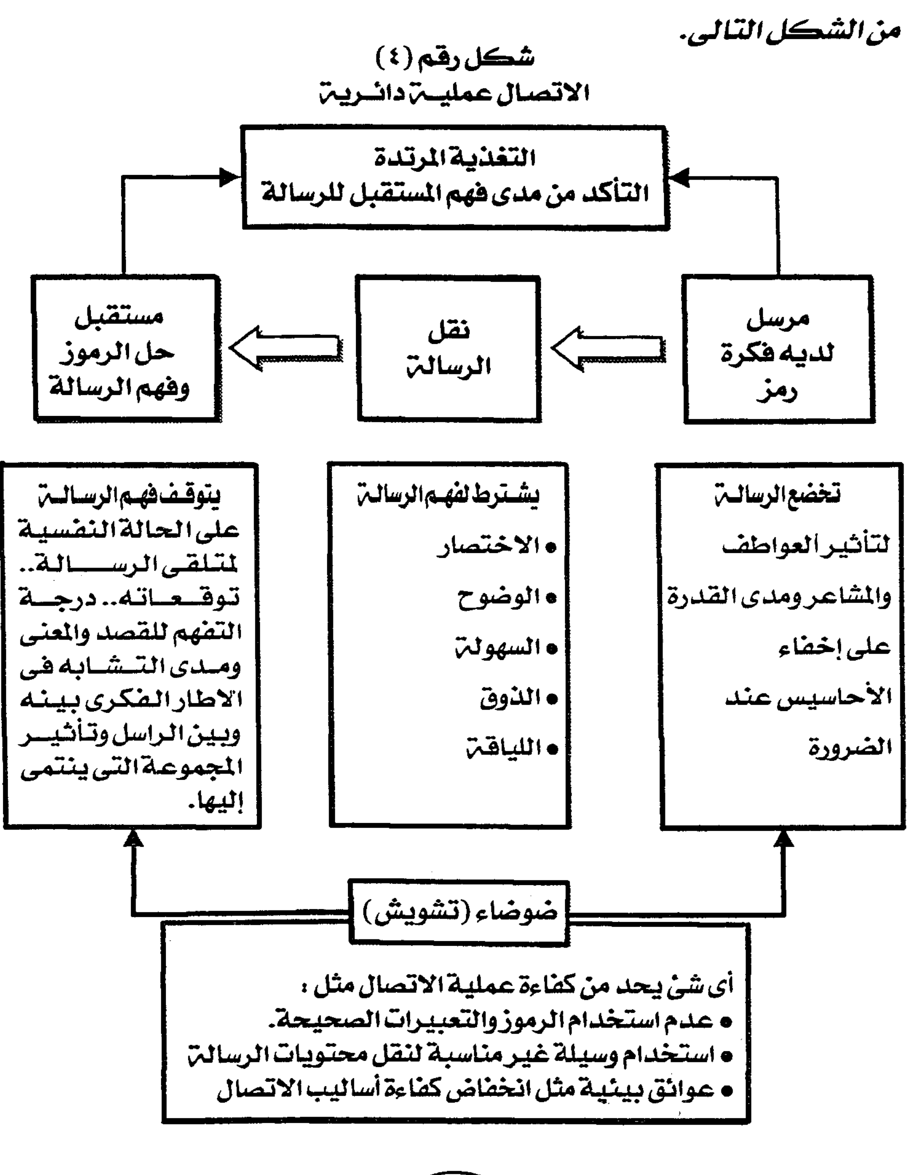


شكل رقم (٣)
الاتصالات قلب العملية الإدارية

٣- الاتصال عملية دائرية

ويعنى ذلك أن الاتصال لا يسير فى خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير فى شكل دائرى حيث يشترك الناس جميعا فى الاتصال فى نسق دائرى فيه ارسال واستقبال وأخذ وعطاء و تأثير وتأثر ***كما يتضح ذلك من الشكل التالى.***

شكل رقم (٤)
الاتصال عملية دائرية



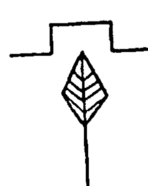
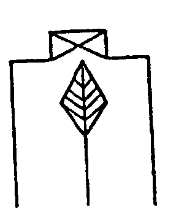
٤- الاتصال عملية لا تعاد

ونحن نقصد هنا أنه من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابه فى الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات فى تغير وكذلك المعانى بل الحياة كلها.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح هذا المعنى

حاول أن تفسر الآن هذه الصورة فى عصرنا الحالى

شكل رقم (٥)
الاتصال عملية لا تعاد

والآن هل تعلم أن هذه الصورة هى بمثابة رسالة حب كتبتها فتاة من قبيلة سيبرية من قبائل «اليو غاشير».

حيث يمثل السهم فى الجهة اليمنى الفتاة ، أما السهم الأيسر فيدل على عاشقها.

والصورة التى تحتوى السهم تمثل المنزل. بينما لا نرى من منزل عاشقها إلا سقفه مما يدل على بعاده. إلا أننا نلمح عارضات متقاطعات فى صورة الفتاة، ما يدل على حزنها(١).

(١) بيار غيرو - السيمياء - ترجمة انطوان ابى زيد - منشورات عوايدات - بيروت - مارس - منشورات عويدات ١٩٨٤ - ص ٦٦ .

٥- لايمكن الغاء الاتصال

ونحن نقصد هنا أنه من الصعب الغاء التأثير الذى حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ماتم توزيعها.

٦- الاتصال عملية معقدة

فالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعى تحدث فى أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهى معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

وظائف الاتصال

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات

التقسيم الأول

من وجه نظر المرسل والمستقبل[1]

- من وجه نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى :-

١- نقل الفكرة ٢- التعليم

٣- الاقناع ٤- الاعلام ٥- الترفيه

---

(١) على الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية- دار الفكر - عمان - ١٩٩٣ - ص ١٤ .

- ***من وجه نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى :-***

١- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.

٢- تعلم مهارات جديدة.

٣- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة «الترفيه»

٤- الحصول على معلومات جديدة تساعده فى إنجاز القرارات الصائبة.

التقسيم الثانى

وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوى وبناءً على هذا التنصيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال (١)

١- تأكيد العلاقة بين المعانى والرموز التى لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

٢- إضافة معانى جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالى للغة فمثلا كلمة «دكتور» قد تعنى الطبيب المعالج للمرضى أو الأشخاص من حملة الدكتوراه أو الأشخاص المهارين فى تخصصات معينة.

٣- احلال معانى أخرى سبق تعلمها فمثلا تجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيرى احلال معانى جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التى يعلنون عنها.

٤- دعم واستقرار معانى المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها فى الذاكرة مما يؤدى إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالتها.

---

(١) قسم الدراسات والأبحاث فى التليفزيون الأردنى - اتجاهات الرأى العام فى التليفزيون الأردنى - دورية الاذاعات العربية تشرين الأول - ١٩٧٤ .

التقسيم الثالث:

وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الانسانية القائمة فى المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلى:-

أ- الاتصال كوظيفة رقابية

هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال فى المنظمات هى استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته فى تحقيق الآتى:

(١) توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتى تستخدم لتقييم النتائج.

(٢) توفيـر المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

(٣) توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلى.

(٤) توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

(٥) إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التى تحد من فاعليتها.

ب- وظائف تثقيفية[1]

من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التى تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

جـ- وظيفة تعليمية

حيث يسهم الاتصال فى نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات فى المجتمع.

ء- وظيفة اجتماعية

وهنا يسهم الاتصال فى تكوين العلاقات الانسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة فى توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغير السلوك الانسانى.

هـ- وظيفة سياسية

حيث يساهم الاتصال فى تشكيل الرأى العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

و- وظيفة دينية

من خلال مساهمة الاتصال فى نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

---

(١) د. ابراهيم أبو عرقوب - الاتصال الانسانى ودوره فى التفاعل الا جتماعى - مرجع سبق ذكره ص ٤٨ وما بعدها.

عملية الاتصال

نحن نقصد بعملية الاتصال تلك الطريقة التى يتم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر حيت تصبح مشاعاً بينهما وتؤدى إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وهى تمثل نشاطا حركيا يستلزم توافر مجموعة من العناصر.. وجود طرفين للاتصال .. رسالة متبادلة.. قنو ات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعانى.. رد على الرسالة المعطاة.. وجود علاقات متداخلة تحمل معانى التأثير والتأثر.. أى أن عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هى :

(١) المضمون:

وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

(٢) الأسلوب:

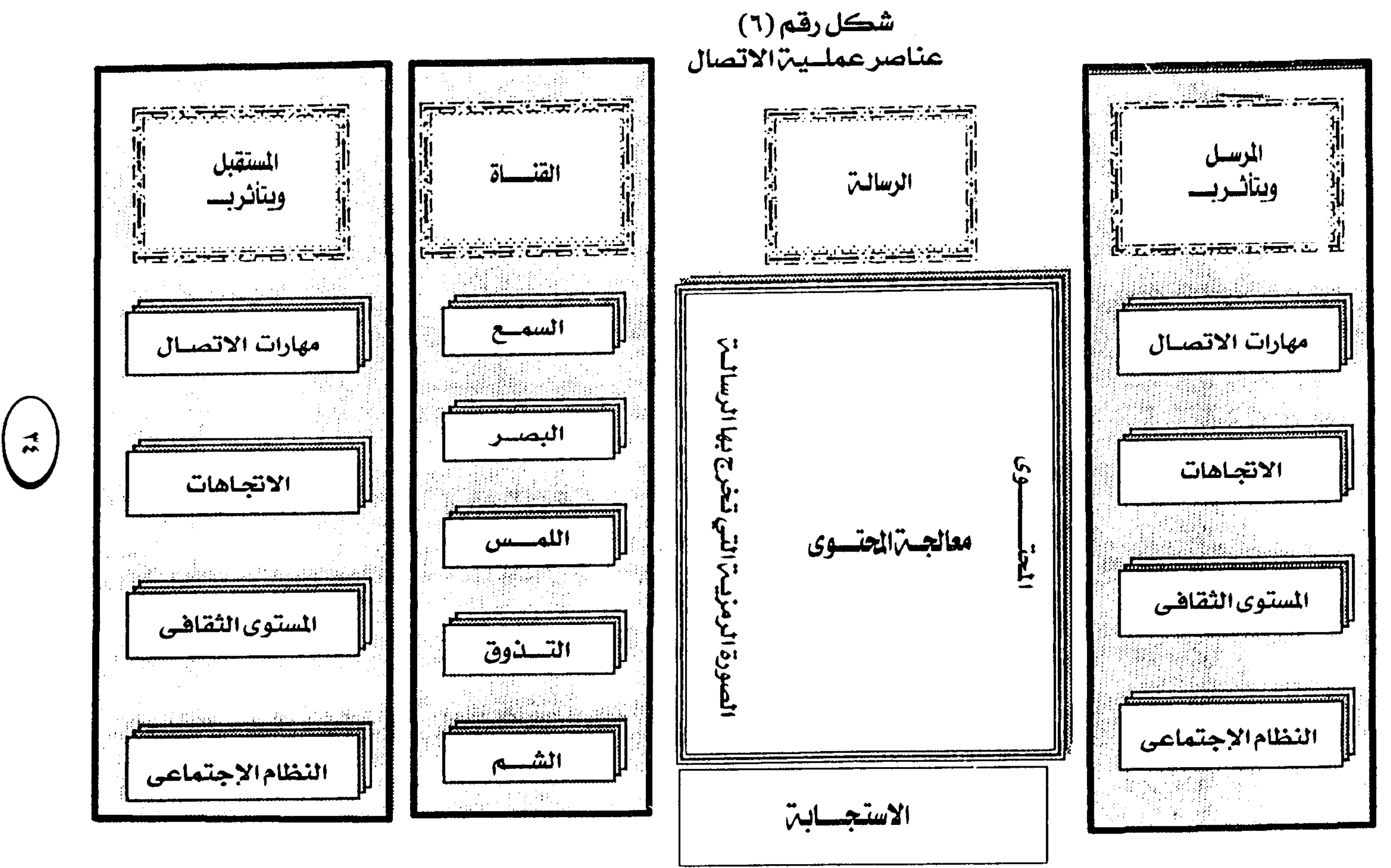
أى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

(٣) المجال:

أى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.

كما أن تلك العملية تتكون من مجموعة من العناصر التى يوضحها الشكل التالى

شكل رقم (٦)
عناصر عمليـة الاتصال



وسنلقى الآن مزيداً من الضوء على تلك المكونات وذلك على النحو التالى

أولاً: المرســل

قد يكون شخصا أو عدد من الأشخاص.. مزود بالأفكار والآراء وله حاجات وأغراض معينة.. ولديه قدر من المعلومات يسعى لايصاله إلى الآخرين.

وهو يتأثر بعدد من العوامل تؤثر بدورها على فاعلية الاتصــال منها:-

أ- مجموعة من المهارات الحركية:

منها مهارة الكلام والذى ينتج عن طريق أوتاره الصوتية التى تصدر الكلمات الشفهية أو مهارة الكتابة التى تنتج عن طريق النظام العضلى لليد.. وكذلك عن طريق حركات الجسم المختلفة مثل تعبيرات الوجه وحركات اليدين.. إلخ.

ب - اتجاهات المرســل:

(١) نحو نفسه:

فالفرد الذى لديه اتجاهات سالبة نحو نفسه تنقصه الثقة بالنفس وبالتالى فإنه يعجز عن توصيل أفكاره وآرائه وعلى النقيض من ذلك إذا كان لدى الفرد اتجاهات إيجابية نحو نفسه يساعد ذلك على توصيل أفكاره وآرائه إلى الغير بسهولة ويسر.

(٢) نحو الرسالة:

فإذا كان الفرد مؤمنا بالرسالة التى يوجهها إلى المستقبل ساعد ذلك على زيادة فاعلية الاتصال.. أما إذا كان غير مؤمن بقيمة رسالته فإنه عادة ما يفشل فى توصيل قضايا وحقائق الرسالة إلى المستقبل.

(٣) نحو المستقبل:

إذا كان لدى المرسل اتجاها سلبيا نحو المستقبل فإن ذلك يجعل الاتصال غير فعال حيث يشعر الفرد المرسل أن المستقبل ليس على المستوى المطلوب للمناقشة والعكس صحيح.

(جـ) المستوى الثقافى:

المهم هنا أن يكون لدى المرسل القدرة على تبسيط آرائه وخبراته وأفكاره التى يريد توصيلها إلى المستقبل وأن يستخدم فى ذلك اللغة المناسبة.

(ء) المستوى الإجتماعى:

حيث يكون من الصعب على المرسل الذى ينتمى إلى طبقة اجتماعية أرستقراطية أن يشعر ويفهم ويدرك أحساسيس وأفكار ومعتقدات من ينتمون إلى الطبقات الكادحة لأنه لا يتكلم لغتهم ويعتنق فكرا غير فكرهم.

أما عن المهارات الواجب توافرها فى المرسل فإنها تتمثل فيما يلى :-

مهارة الكلام

❖ مخاطبة الناس على قدر عقولهم.

❖ مراعاة اللياقة عند التعامل.

❖ التحدث بالسرعة المناسبة.

❖ مراعاة الفروق الفردية للمستقبل.

❖ استخدام الصوت المناسب.

❖ عدم التحدث من غير تفكير.

مهارة الكتابة

❖ مراعاة الصياغة اللغوية الدقيقة.

❖ مراعاة تسلسل الأفكار.

❖ عدم استخدام الجمل المطولة.

❖ عدم استخدام الكلمات ذات المعنى المتعدد.

❖ حسن استخدام علامات الترقيم.

كما يجب على المرسل اتباع الإرشادات التالية:

١- حدد لك هدفا.

٢- نظم أفكارك بوضوح وبشكل مثير.

٣- تذكر هدفك الرئيسى.

٤- كن متجها نحو المستقبل وإدرك مدى اهتماماته بالموضوع ودرجة معرفته بها.

٥- تجنب أن تصبح أوتوقراطيا

٦- استخدم حقائق وأدلة كافية.

٧- خذ فى اعتبارك تحيزات واتجاهات المستقبل ومدى قدرته على الفهم.

٨- كن متحمسا فى عرضك للموضوع.

٩- إذا كنت تقترح تغييرا ما فتذكر السبب - بين المزايا وكن واضحا وتكلم ببطء.

١٠- استخدم لغة يفهمها المستقبل.

١١- دائما أنظر إلى المستقبل فى عينيه.

ثانياً - الرسالة

وهى بمثابة الترجمة الحقيقية لأفكار وآراء وأغراض المرسل فى صورة رمزية..

ولكل رسالة محتوى ويختلف أسلوب معالجة المحتوى من فرد إلى آخر.. كما تستخدم كل رسالة رمزاً معينا «لغة - أرقام- موسيقى- رسوم بيانية..» يناسب الأشخاص المستقبلين لها.. والرسالة قد تختلف فى طولها أو مضمونها.. فهناك الرسائل ذات الكلمات القليلة وهناك الرسائل الطويلة.

وقد تخرج الرسالة على شكل صور مختلفة.. فقد تكون على هيئة لوحة مكتوب عليها بعض التوجيهات.. أو على شكل رسم يعبر عن بعض الآراء والمعتقدات.. ولكن فى جميع الأحوال يجب أن تكون الرسالة مناسبة للمستقبلين من ناحية قدراتهم العقلية ومستواهم الاجتماعى والثقافى حتى تحقق الأثر المطلوب منها.

ثالثاً- القناة

وهى الحواس الخمسة للانسان (السمع - البصر - اللمس - التذوق - الشم)..

والمهارة هنا تتمثل فى تحديد أى نوع من تلك القنوات يجب استخدامه.. هل توضع الرسالة فى صورة رمزية يمكن رؤيتها.. ؟ أم توضع على شرائط كاسيت بما يمكن من سماعها.. ؟ أم نحاول صياغتها بطريقة تمكن مثلاً من استخدام حاستى السمع والبصر فى نفس الوقت.

ويتوقف اختيار القناة المناسبة على المرسل نفسه.. فهل هو يملك مهارة الكلام أكثر من مهارة الكتابة.. أم أنه أقدر على عرض الرسالة عرضاً عملياً..

كما يتوقف اختيار القناة المناسبة أيضا على طبيعة الرسالة.. وظروف الشخص المستقبل لها.. ولكن من المفضل استخدام أكثر من قناة فى وقت واحد..

رابعاً- المستقبـــل:

هو الهدف الحقيقى من عملية الاتصال.. ويتوقف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة على الصورة التى قصدها المرسل..

هذا حيث يكون القبول أو الرفض أو السكوت أو التأجيل أو الاعتراض.. إلى غير ذلك مما يثير الرسالة فى عقل المستقبل أو وجدانه جزءً هاماً يكمل عملية الاتصالات وبدونه تظل الاتصالات معلقة أو ذات اتجاه واحد.. فكأن المعاملة أو العلاقة لم تتم بالتالى فإن عملية الاتصال لا تقتصر فقط على المعانى التى تتضمنها الرسائل المتبادلة ولكنها تشمل أيضا تفسير هذا المعنى من جانب المستقبل ويتوقف ذلك على :

(أ) العنصر العقلى للمستقبل:

والذى يعنى بتفسير الرسالة بناء على المنطق والموضوعية و التحليل.. وطبقا للمعانى المتعارف عليها.

(ب) العنصر العاطفى للمستقبل :

وهو يفسر الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقا لتوقعاته ومخاوفه.

(ج) العنصر الاختيارى للمستقبل:

حيث تتداخل عنصر الإرادة لدى المتسقبل لاختيار الجزء الذى يهمها من الرسالة وإهمال ما عداه..

وحتى يتمكن المستقبل من الاستجابة بطريقة ملائمة عليه أن يركز حواسه الخمسة حتى يمكنه تفهم المغزى الحقيقى للرسالة فالمعلومات المتعلقة بالشعور والإحساس يتولد عنها صورة بالذهن.. وتسمى عملية بناء المعنى من الشعور أو الاحساس بالإدراك ومن أهم الحواس التى تستخدم فى مجال الإدارك هما حاستى السمع والبصر..

أما عن المهارات المطلوب توافرها فى المستقبل فإنها تتمثل فيما يلى :-

مهارة القراءة:

- الأسلوب السليم للقراءة.
- الذكاء والقدرة العقلية.
- التركيز على ما يتم قراءته.

مهارة الانصات:

- الإنصات لمضمون الكلمات.
- الإنصات للمشاعر والأحاسيس المصاحبة للكلمات.
- تفهم الإيماءات غير اللفظية.

كما يجب على المستقبل بصفة عامة اتباع الإرشادات التالية:

١- توقع أولا موقف ورسالة المرسل.

٢- ابحث عن الأفكار الرئيسية للمرسل.

٣- حلل هدف المرسل.

٤- كن متجها نحو المرسل.

٥- خذ فى الاعتبار أن المرسل قد يكون من حقه أن يتحدث بأوتوقراطية حسب مركزه.

٦- قوم الحقائق التى يذكرها المرسل وحاول الربط بين الأدلة والاستنتاجات.

٧- تجاهل تحيزاتك وانت تحاول فهم موقف المرسل.

٨- كن منتبها ويقظا.

٩- كن مفتوح الذهن للأفكار الجديدة - قوم المزايا- تقدم باقتراحاتك فكر قبل أن تجيب .

١٠- حلل اللغة فى إطار ما يعنيه المرسل.

١١- انظر للمرسل فى عينيه.

خامساً - الاستجابة:

وهى تعنى مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل وقد تكون الاستجاب ماشبرة أو غير مباشرة، ضعيفة/ قوية، سلبية/ إيجابية، عقلية / مادية، وتكمن أهمية الاستجابة فى انها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصالات أو فشله.

سادساً- التأثير:

وهو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق وأهداف المرسل.

وفيما يلى شكلاً توضيحياً للعادات الخاطئة فى عملية الاتصالات

شكل رقم (٧)
العادات الخاطئة فى عملية الاتصالات

عند التحدث إلي الآخرين عند توصيل المعلومات للمرؤوسين

- عدم أحداث الحوار والمناقشة
- عدم التعرف علي وجهة نظرهم
- عدم التأكد من أن ما نعنيه يدركه المرؤوسين

عند توصيل المعلومات للمرؤوسين

- نتجنب الحوار والمناقشة
- نحجب الأفكار والأراء عنهم.

لا نحاول التعرف علي وجهة نظر الآخرين فيما تقوله أو تنقله

لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين.

عند الاستماع والإنصات إلى الآخرين

- لا نعطي لعملية الاستماع والإنصات أية أهمية
- نستمع للرئيس أكثر من المرؤوسين.
- نجامل في عملية الاستماع إلي الرئيس
- لا نحاول رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين.
- نتجنب الحوار والمناقشة حول ما نسمعه من الآخرين.
- التشكيك وعدم الثقة فيما يقوله الآخرين.
- لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين.

عند المناقشة فى الاجتماعات

- الرغبة الجامحة فى المقاطعة والخروج عن موضوع المناقشة
- لا نحاول التعرف على وجهة نظر الآخرين وإدراكها
- الرغبة الجامحة فى السيطرة على رأى وفكر الآخرين.
- الرغبة الجامحة فى التقليل من شأن ورأى وفكر الآخرين
- ايهام الآخرين بأننا خبراء فى كل الأمور
- لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين

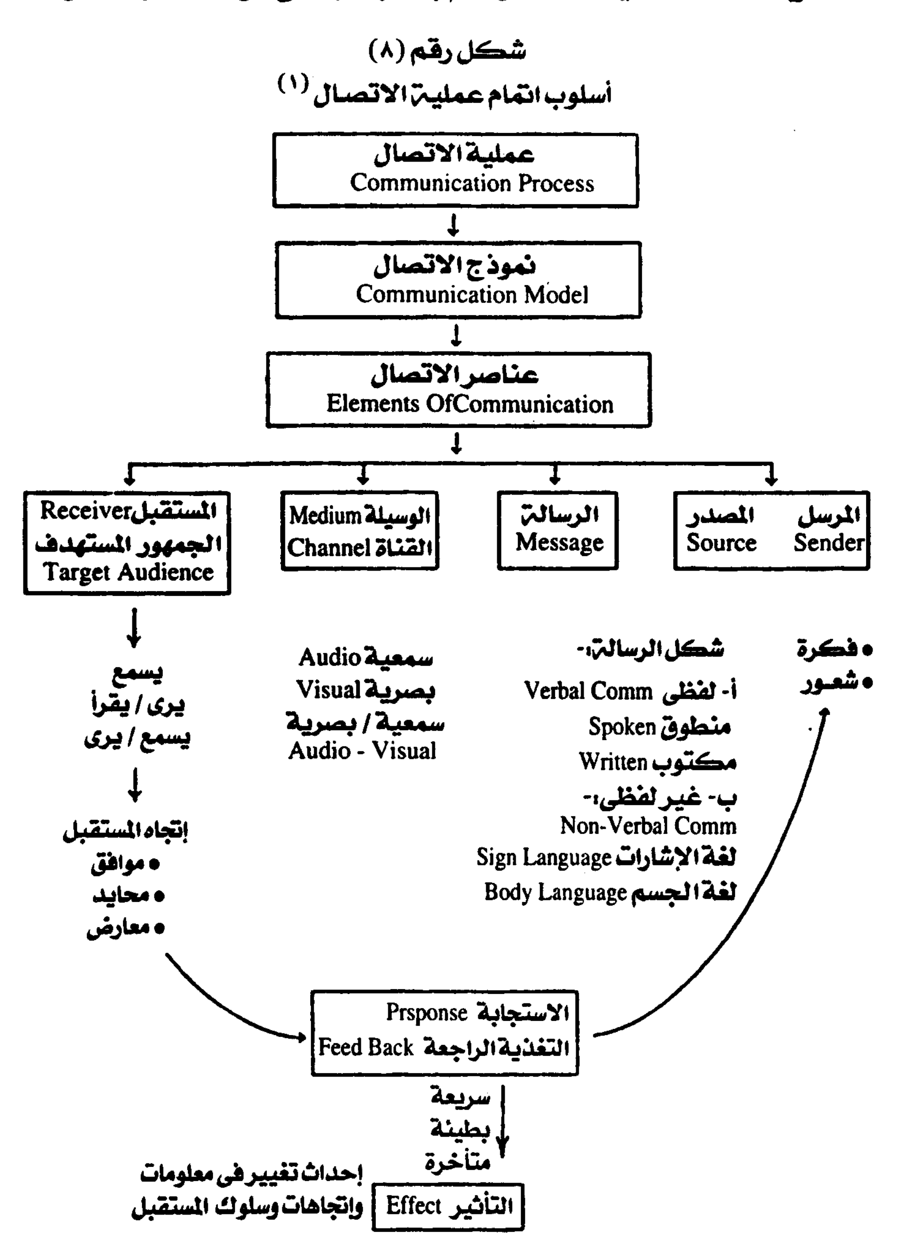
العوامل البيئية المسيطرة



هذا وإذا كانت عملية الاتصال تتم بحسبما يتضح من الشكل التالى :

شكل رقم (٨)

أسلوب اتمام عملية الاتصال [١]



(١) د. ابراهيم أبو عرقوب - الاتصال الانسانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى - مرجع سبق ذكره ص ٤٢ .

وإذا كنا فى الصفحات السابقة قد ألقينا الضوء على عملية الاتصال وعناصرها فإننا سوف نقوم فيما يلى بإلقاء الضوء على:-

نماذج الاتصال

نماذج الاتصال هى عبارة عن خرائط تفصيلية توضح العناصر الرئيسية لعملية الاتصال من مرسل ورسالة ووسيلة ومستقبل واستجابة وتأثير والعلاقة بينهما وهذه النماذج هى بمثابة مجموعة من المحاولات التى ساهمت فى شرح وتحليل العمليات الاتصالية المعقدة وتبسيطها وكذلك فى التنبؤ بمسار الأحداث.

ومن أهم هذه النماذج ما يلى :-

(١) نموذج لاسويل Laswell's

اهتم هذا النموذج بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وادعى أن الطريقة المثلى لوصف عملية الاتصال تكون بالإجابة على الأسئلة الخمس التالية:

١- من/ المرسل

٢- ماذا يقول / رسالة

٣- فى أية قناة / وسيلة

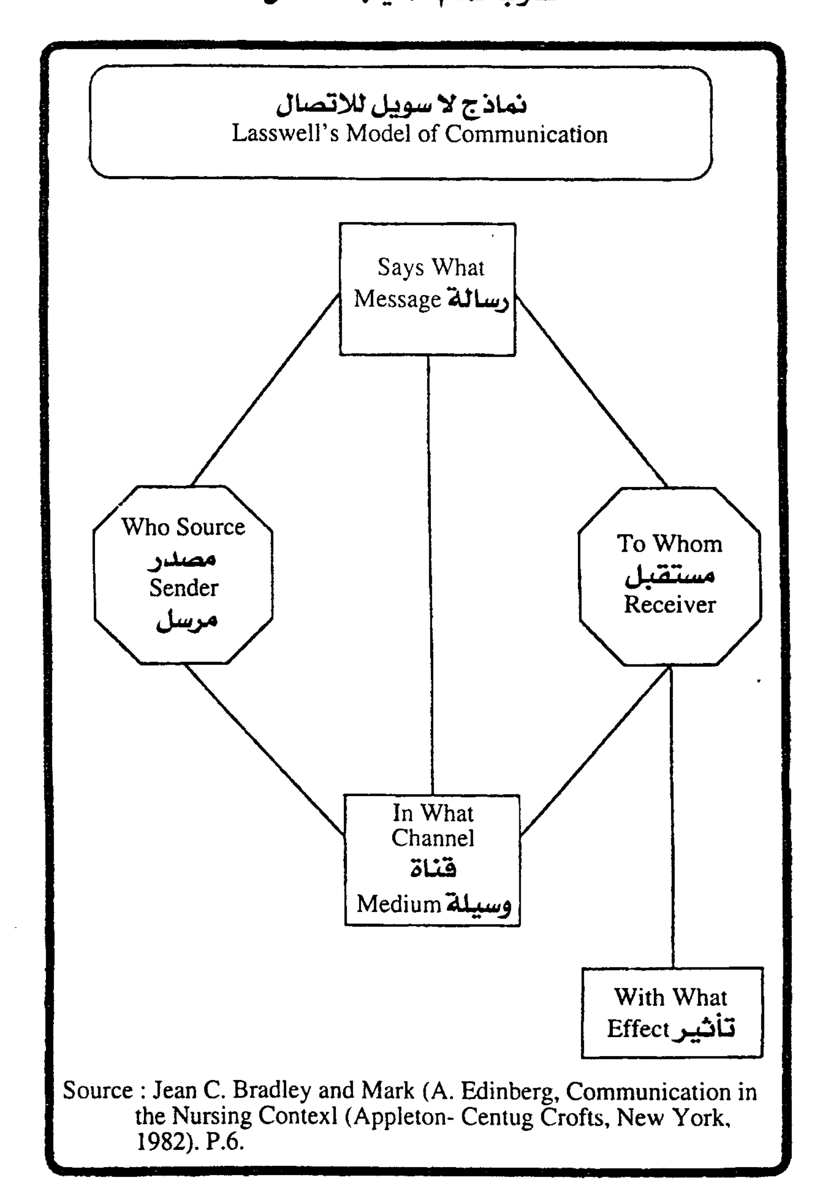
٤- لمن / المستقبل

٥- بأى تأثير/ تأثير

وفيما يلى شكلاً توضيحياً لهذا النموذج

شكل رقم (٩)

أسلوب اتمام عملية الاتصال [١]



Source : Jean C. Bradley and Mark (A. Edinberg, Communication in the Nursing Contexl (Appleton- Centug Crofts, New York, 1982). P.6.

وتتمثل أهم الانتقادات التى وجهت لذلك النموذج فيما يلى :

١- افترض لاسويل أن الرسائل الاتصالية دائما لها تأثير .

٢- حذف لا سويل عنصر الاستجابة أو التغذية العكسية من نموذجه فالاتصال فى نموذجه يسير فى اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل.

٣- نظر لاسويل إلى عملية الاتصال على أنها عملية اقناعية أو اغرائية فقط.

٤- انصب اهتمام لاسويل على الاعلام السياسى والدعاية فقط.

(٢) نماذج شرام Schramm [1]

قدم شرام عدة نماذج توضح كيف يعمل الاتصال وتتلخص العناصر الرئيسية لهذه النماذج الثلاثة فيما يلى :-

١- المصدر «المرسل»

٢- المستقبل

٣- الاشارة « الرسالة»

٤- الهدف

٥- الاطار المرجعى.

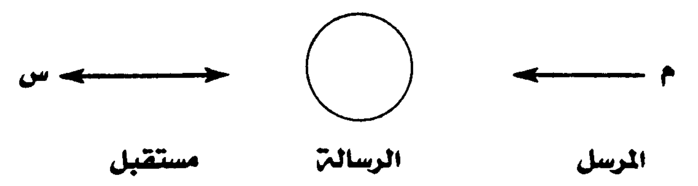
ثم أضاف إلى هذه العناصر عنصرى التشويش والتغذية العكسية.

---

(1) Schramm . Porter Men Women and Medi (New York: Harper , Row Publishing 1982)Pp. 169 - 1?2 .

(أ) النموذج الأول

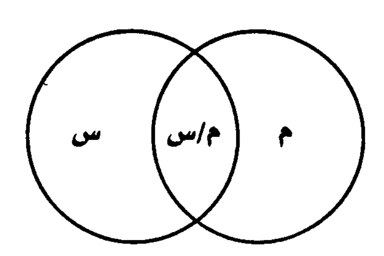
فى هذا النمـوذج حـاول شـرام أن يوضح كيف تتم العـملية الاتصـالية بين المرسل والمستقبل حيث اعتبر هذه العلاقة هى علاقة تفاعلية والرسم التالى يوضح هذا النموذج.



ويلاحظ من الرسم أن شرام قد مثل المرسل والمستقبل بسهمين متقابلين افقياً:

(ب) النموذج الثانى

وهنا حـاول شـرام أن يلقى مـزيداً من الضـوء على العـلاقـة التـفـاعليـة «الاتصالية» حيث أوضح أن هذه العلاقة تتأثر إلى حد بعيد بالخبرات المشتركة بين الطرفين والشكل التالى يوضح هذا النموذج.



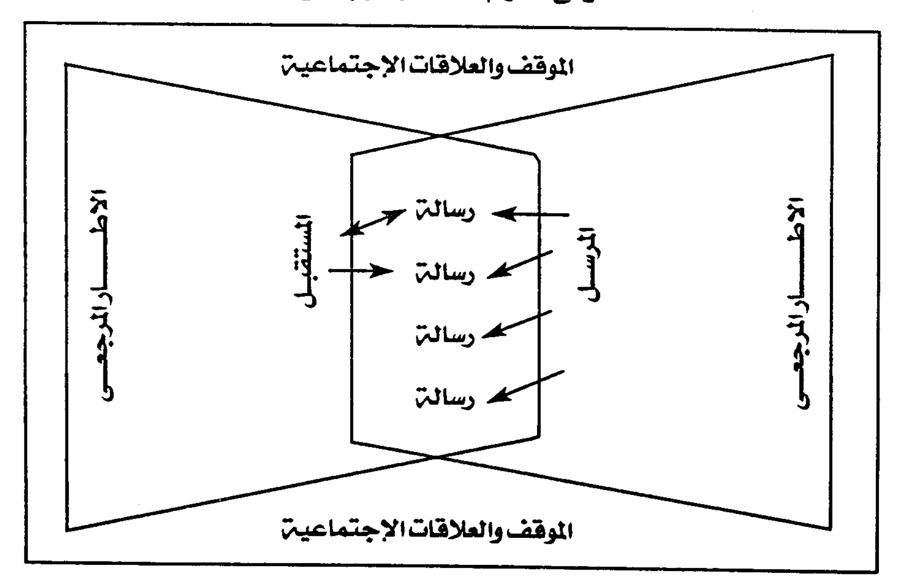
ويـلاحظ مـن الرسـم أن كل دائـرة تمثـل الاطـار المرجـــعى لـكل مـن المرسـل والمستـقبل وأن الجـزء المشترك بينهـما هو العنصـر الحاسم فى توصيل الرسالة وفهمها.

(جـ) النموذج الثالث

وهنا يتطرق شرام إلى الكيفية التى يختار بها الانسـان الرسالة المناسبة له بناءً على إطاره المرجعى «الخبرة السابقة» حيث أوضح أن لكل من المرسل والمستقبل اطارهما المرجعى ومن ثم فإنهما يتبادلان الرسائل وفقاً لهذه الأطر المرجعية وذلك فى سياق اجتماعى خاص يحكمه الموقف والعلاقات الاجتماعية و الشكل التالى يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (١٠)

نموذج شرام للاطار المرجعى



(ء) النموذج الرابع

وهنا تطرق شرام إلى الرجع والتشويش الذى قد يصيب العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل حيث أوضح أن الرجع يعود إلى المرسل عن طريقين هما:-

١- الطريق الأول :

الرجع المرتبط بالرسالة ذاتها مثل انتباه المتلقى لها أو انشغاله عنها.

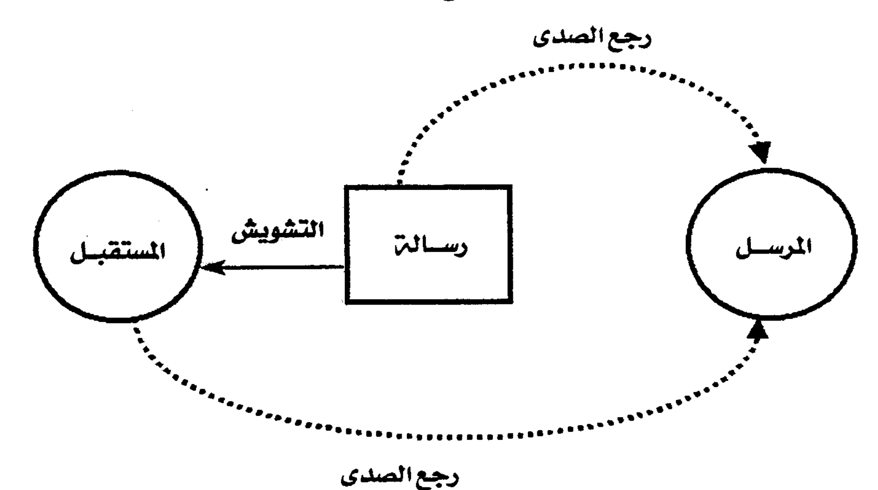
٢- الطريق الثانى:

المرتبط بالمتلقى ذاته الذى يقوم بالرجع

ويوضح الشكل التالى هذا النموذج (١)

شكل رقم (١١)

نموذج شرام لرجع الصدى والتشويش



(٣) نموذج أوسجود Osgood

يركز هذا النموذج على كون العملية الاتصالية عملية تفاعلية متكاملة يقوم فيها المرسل والمستقبل بثلاثة أدوار دور مرمز ومفسر ومحلل للرمز.

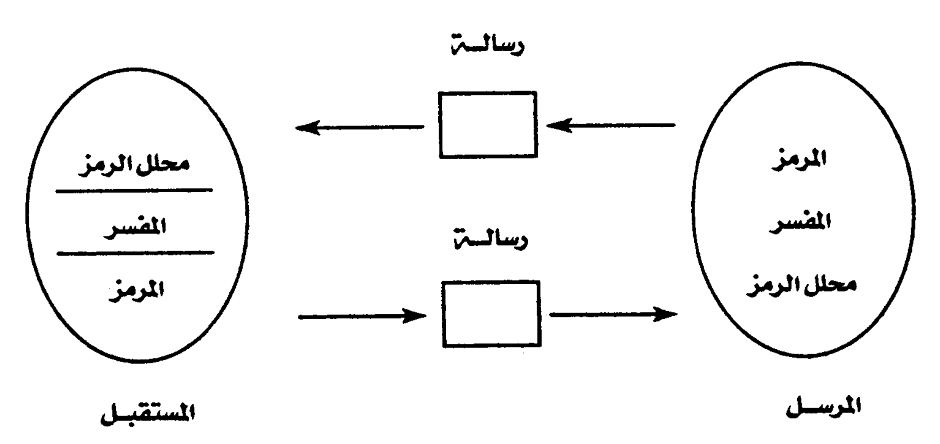
---

(١) صالح خليل أبو اصبع - الاتصال الجماهيرى - دار الشروق - عمان ١٩٩٩ ص ١٠٤ وما بعدها.

فالمرسل يقوم بوضع رسالته فى رموز معينة - كلاما - أو كتابتاً - ويقوم كذلك بدور محلل الرموز ثم يرسل رسالته بعد ذلك إلى المستقبل الذى يقوم بتحليل رموز الرسالة ثم تفسيرها ثم يعود مرة أخرى ليلعب دوراً جديداً فيصبح هو مرمزاً فيرسل رسالته إلى المرسل والذى يلعب دوراً جديداً وهو دور المستقبل وهكذا ، هذا ويوضح الشكل التالى هذا النموذج.

شكل رقم (١٢)

نموذج أوسجود للاتصال



ومما سبق يمكن القول بأن المرسل والمستقبل يقومان بنفس الوظائف الاتصالية فى بداية الاتصال ونهايته أى انهما يتبادلان الأدوار.

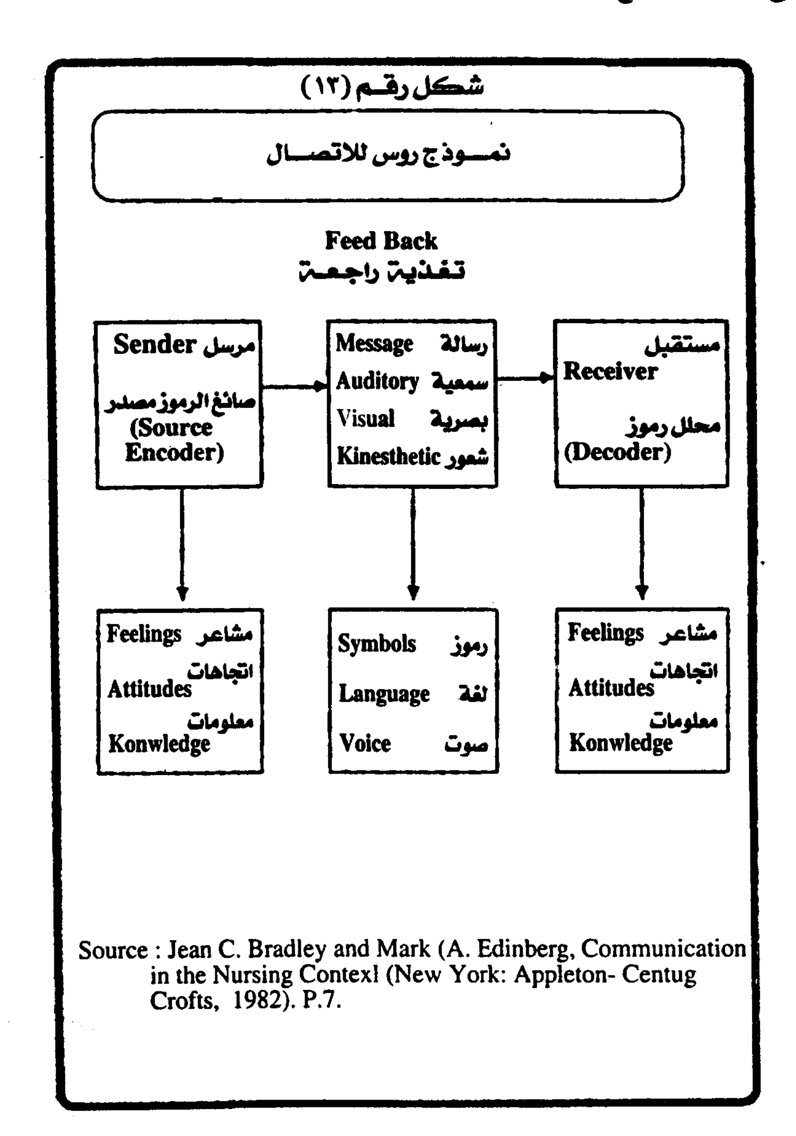
(٤) نموذج روس Ross's Model

يركز هذا النموذج مرة أخرى على عمليات التشويش والصدى التى قد تتعلق بالعملية الاتصالية حيث أوضح روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل والمستقبل كما أوضح أن قنوات الاتصال هنا قاصرة على الحواس الرئيسية التالية:

- سمعية - بصرية - شعورية «حواس»

أما الرسالة فإنها تكون على شكل رموز / لغة / صوت.

كذلك أوضح هذا النموذج أن الاتصال يسير فى اتجاهين فهو عبارة عن تفاعل اجتماعى بين الناس يتأثر باحوالهم وثقافاتهم وبيئتهم والشكل التالى يوضح هذا النموذج.



Source : Jean C. Bradley and Mark (A. Edinberg, Communication in the Nursing Contexl (New York: Appleton- Centug Crofts, 1982). P.7.

(٥) نموذج شانون وويفـز Shannon and Weaver's

هذا النموذج يصف عملية الاتصال بأنها عملية ت... ر فى اتجاه واحد وتتم وفقاً للخطوات التالية.

١- يقوم المرسل بإنتاج رسالة أو سلسلة من الرسائل الاتصالية.

٢- يتم تحويل الرسالة الاتصالية إلى إشارات بحيث تتناسب مع طبيعة القناة التى ترسلها إلى جهاز الاستقبال.

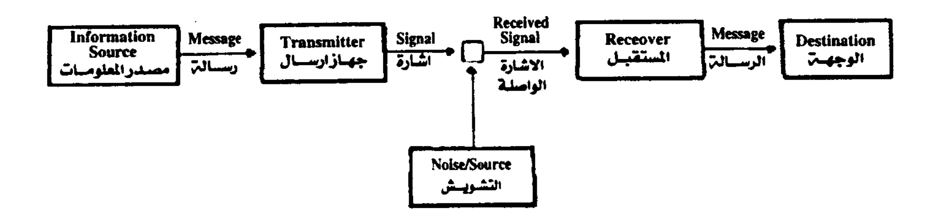
٣- يقوم جهاز الاستقبال بتحويل الاشارة إلى رسالة اتصالية.

٤- تصل الرسالة إلى وجهتها وذلك مع احتمال تعرض الرسالة إلى التشويش الذى قد يؤدى إلى عدم وجود تطابق بين الرسالة الأصلية والرسالة الواصلة إلى المستقبل .

والشكل التالى يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (١٤)

نموذج شانون وويفز



Source : Denis McQuail, and Sven Windahi, Communication Models for the Study of Mass Communication, P.12.

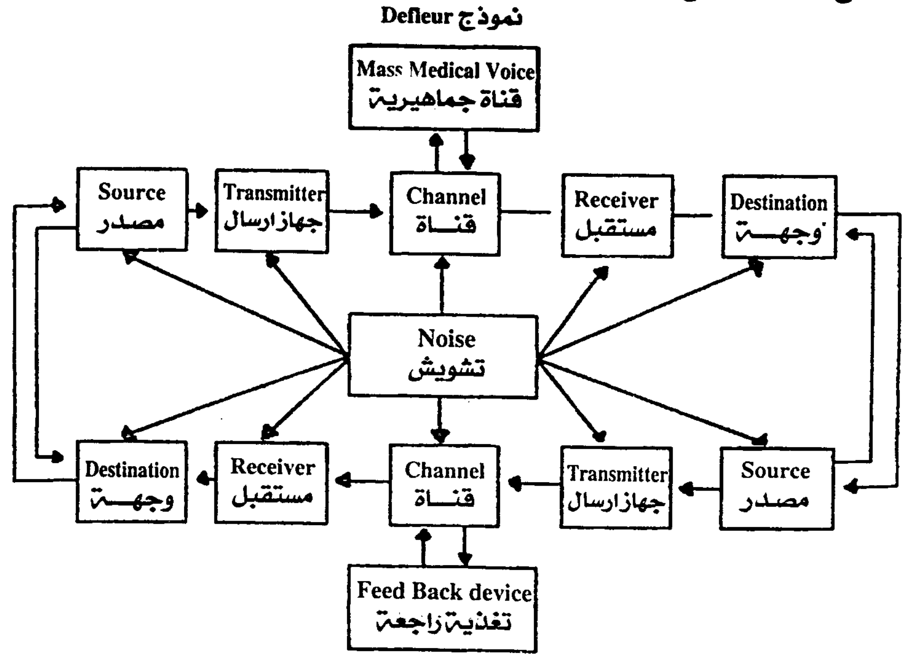
(٦) نموذج ديفلور[١]

يرى ديفلور أنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى الموجود فى ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة لتصل إلى المستقبل الذى يقوم بتحليلها ليحصل على المعنى المطلوب.

ولكن لاحظ ديلفور أن التطابق بين الرسالة المرسلة والمستقبلة نادراً ما يكون كاملاً لذا فقد ركز فى نموذجه على عنصر التغذية المرتدة وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعده على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية. والشكل التالى يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (١٥)

نموذج Defleur



Defleur's Development of the Shannon and Weaver Model, Allowing for Feedback (After Defleur 1970).

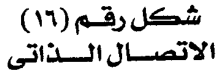
(1) Demis Mc Quail and Seven Windahi Communication Modeles the Study of Mass Communication P.11.

مستويات الاتصال (١)

يمكن تقسيم الاتصال من حيث مستواه إلى أربعة مستويات رئيسية هى :-

(١) الاتصال الذاتى:

وهو الاتصال الذى يتم بين الفرد وذاته كما هو الحال عند محاسبة أنفسنا أو عند التفكير فى أمر سنتخذ فيه قرار وفى هذا الاتصال نستخدم نفس الرموز التى نستخدمها عند الاتصال بالآخرين.


شكل رقم (١٦)
الاتصال الذاتى



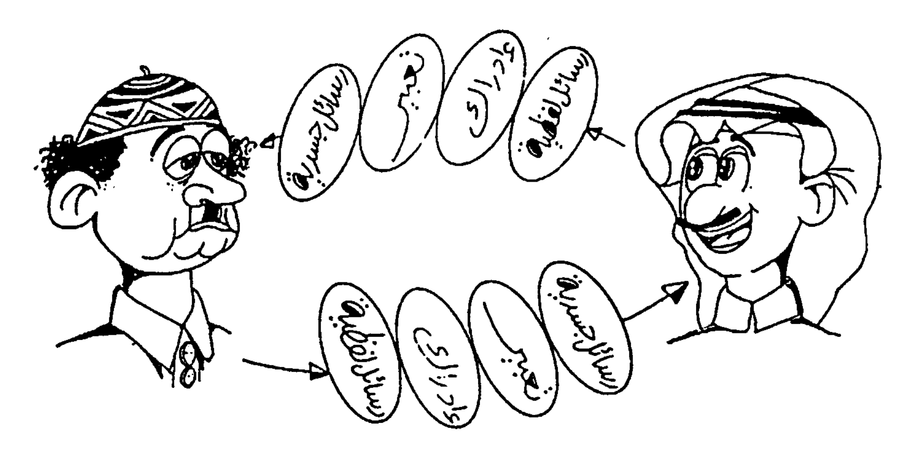
ملحوظة: الرسم مقتبس من د. عبد الله الطويرقى - علم الاتصال المعاصر- مكتبة العبيكات - الرياض - ١٩٩٧ .

(١) صالح خليل أبو اصبع - الاتصال الجماهيرى- مرجع سبق ذكره ص ١٤ .

(٢) الاتصال بين الأشخاص:

ويعرف باسم اتصال المواجهة وهو الذى يتم وجها لوجه بين شخصين أو أكثر ونستخدم فيه حواسنا الخمس ويتميز بأنه يتيح لنا فرصة التعرف على الرجع من المستقبل .

شكل رقم (١٧)
الاتصال الشخصى



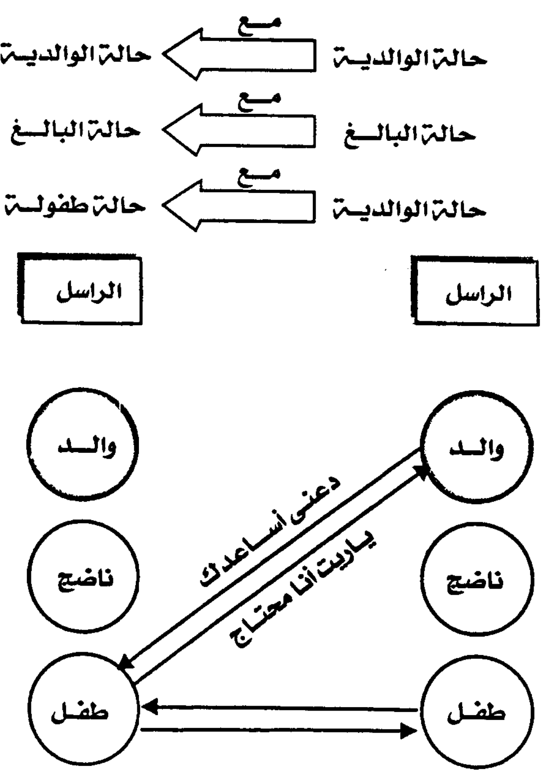
هذا ويلاحظ أن طبيعة العلاقة(*) بين الراسل والمستقبل هنا تنقسم إلى ثلاثة أنواع هى :-

١- العلاقات المتكاملة «المتسقة»

أنا على حق
وأنت على حق

وهنا تكون الرسالة التى يبعثها المرسل صريحة ويتفهمها المستقبل.. ويرد عليها رداً مباشراً صريحاً ولكن بشرط أن تكون العلاقة بين حالتين من الذات يكمل كل منهما الآخر:

(*) يمكن النظر إلى التفاعل بين الأفراد على انه تفاعل بين حالات الأنا الثلاث والتى تتمثل فيما يلى :



وهنا تكون عملية الاتصالات فعالة و تحقق الغرض منها.. فالرسالة قد فهمت تماماً على النحو المقصود منها ولا يوجد تعارض بين المرسل و المستقبل.

=

حالة الوالدية:

وهنا يكون الفرد شديد الاستقامة ينزع إلي المناقشة ليس علي أساس الحقائق المنطقية وإنما علي أساس القواعد التي نجحت في الماضي.. وهو يناقش ويفسر مشيراً في جميع الأحوال بأصبعه ليوضح عدم سروره.

حالة البالغ:

وهنا يقوم الفرد بتشغيل بيانات جديدة ويستخرج بعناية معلومات جديدة يأخذها في الاعتبار عند إجراء المناقشات.. وهو يؤسس مناقشاته علي الحقائق.

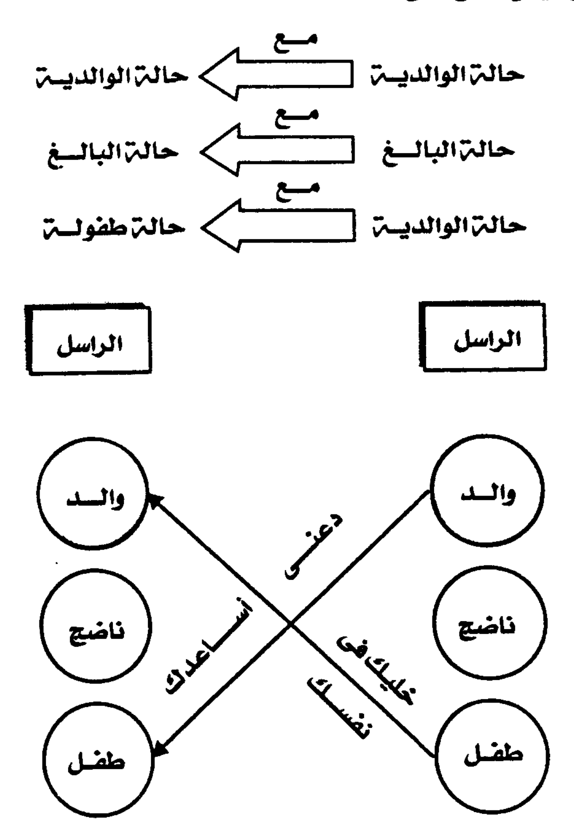
حالة الطفل:

وهنا يقوم الفرد بمجموعة من التصرفات المتهورة والغير منطقية والتي تحقق إشباعاً عاجلاً.. أما عن تصرفات خلال المناقشات فإنها تشمل نوبات غضب.. إذعان صامت.. تصرف بحياء.. قهقهة.

٢- العلاقات المتقاطعة (غير المتسقة):

أنا على حق
وأنت لست على حق

وهنا أيضاً تكون الرسالة التى يبعثها المرسل رسالة صريحة ومباشرة.. غير أن الرد يكون غير متوقع..ويحدث ذلك حينما تكون العلاقة متضمنة أكثر من حالتين من حالات الذات.. فكل من الراسل والمستقبل يفترض أنه على حق وأن الطرف الآخر ليس على حق.



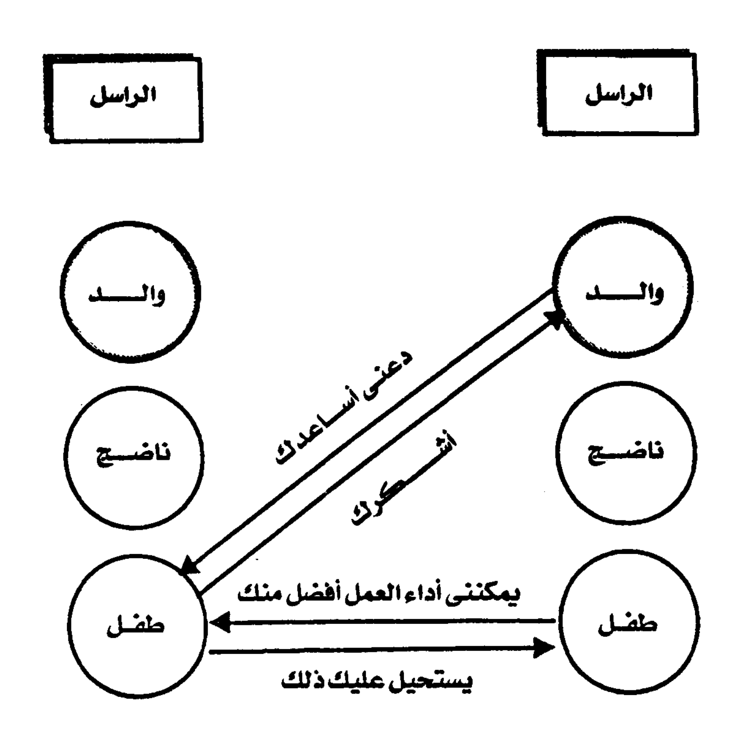
ومثل هذه الاتصالات يصاب فيها كل من الراسل والمستقبل بالاحباط.. ولا تحقق أهدافها..

(٢) العلاقات الضمنية:

أنا لست على حق
وأنت لست على حق

وهذه العلاقة تتضمن اختلافا بين الرسائل الظاهرية والرسائل الضمنية.. أى يكون هناك معنى مستتراً يفهمه الطرف الثانى بشكل واضح.. ولكن الردود تكون ذات معانى مخالفة عما هو منطوق .. سواء من نبرات الصوت أو من إشارات المتحدث ونظراته.. ولغة الجسم.

ويؤدى هذا النوع إلى تعقيد الاتصالات وإلى إساءة الفهم والتوتر والاضطراب.



هذا ويمكن صياغة ما سبق فى هيئة مصفوفة الاتصالات التالية:

مصفوفة الاتصالات

أنا على حق وأنت على حق تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل.	أنا على حق وأنت لست على حق يمثل هذا الموقف أن المرسل لا يثق فى الآخرين.
أنا لست على حق وأنت على حق هنا يكون المرسل غير واثق فى قدراته ويعتقد أن الآخرين أفضل منه	أنا لست على حق وأنت لست على حق المرسل والمستقبل لا يثق أي منهما فى الآخر وهو موقف يخيم عليه اليأس

(٣) الاتصال الوسطى

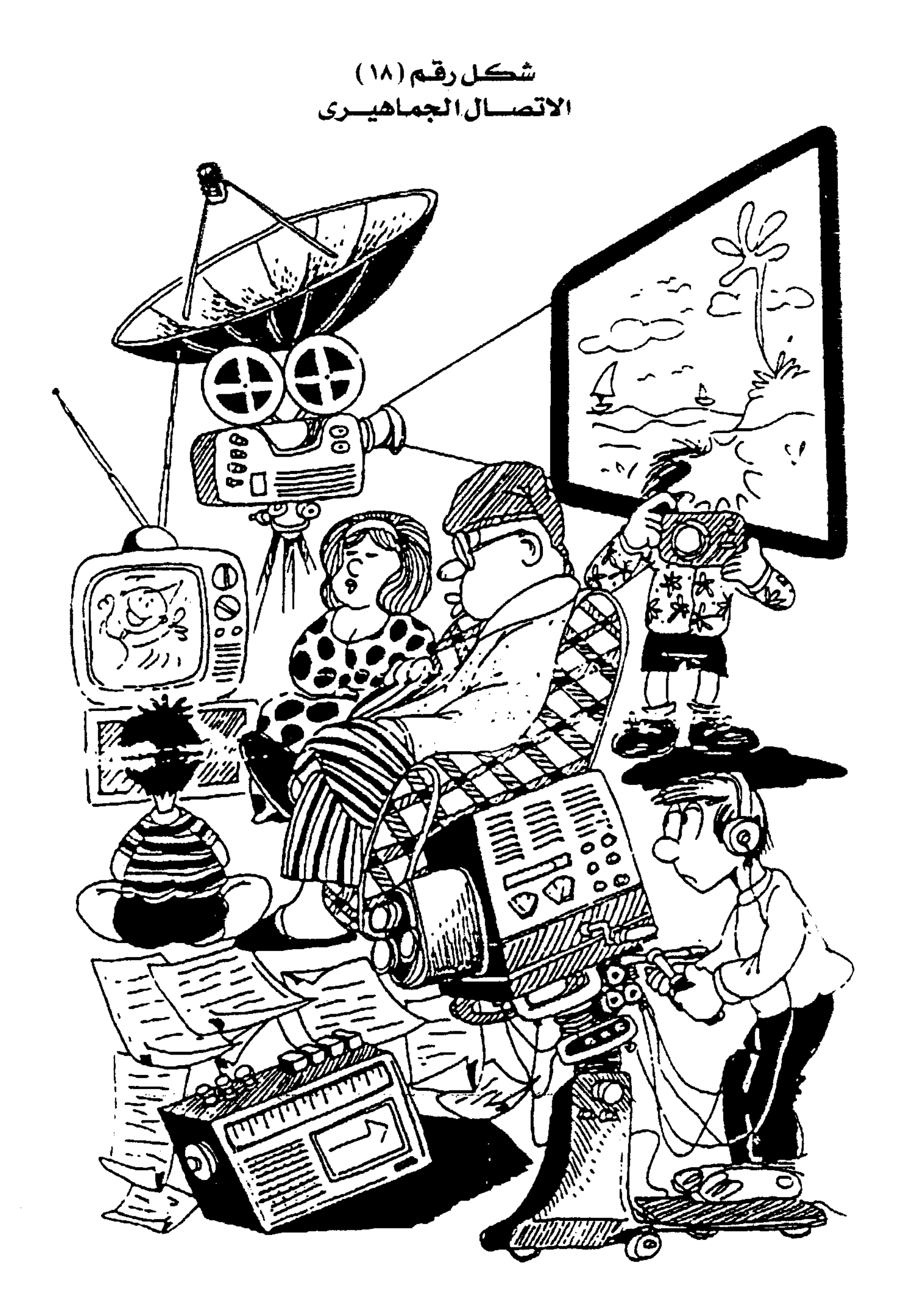
وهو الاتصال الذى يجمع بين الاتصال الشخصى والاتصال الجماهيرى وهو يشمل على الاتصال اللاسلكى من نقطة لأخرى مثل الهاتف والفاكس والراديو المتحرك والأفلام العائلية و التلفيزيونية ذات الدائرة المغلقة والانترنت وهذا الاتصال يكون كاتصال المواجهة بين الأشخاص إذ أن المتلقين للرسالة يكونون معرفين للمتصل وتكون الرسالة ذات طابع خاص فهى محظورة على التعتيم والمشاركون فيه عادة ذو ثقافة مشتركة ومرتبطون باتصال شخصى.

(٤) الاتصال الجماهيرى

وهو عملية الاتصال التى تتم باستخدام وسائل الاعلام الجماهيرية ويتميز بمقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال تصلهم الرسالة فى اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة.

والشكل التالى يوضح مفهوم الاتصال الجماهيرى.

شكل رقم (١٨)
الاتصــال الجماهيــرى



والشكل التالى يوضح هذه المستويات الأربع للاتصالات [1]

شكل رقم (١٩)
مستويات الاتصال وأساليبه

الاتصال الجماهيرى	الاتصال الوسطى	الاتصال بين الأشخاص	الاتصال الذاتى
		المتصل (المرسل)	مرسل ومستقبل فى آن واحد
شكل 1 - د	شكل 1 - ج	شكل 1 -ب	شكل 1 -أ

ونلاحظ فى الشكل أعلاه (1 - أ) المستوى الأول الاتصال الذاتى يدور فى الدائرة التى تمثل المتصل (المرسل) والمتصل به (المستقبل) فى الوقت نفسه.

والمستوى الثانى من الاتصال وهو اتصال المواجهة بين الأشخاص يتضح فيه أن كل دائرة يمكن أن تمثل المتصل والمتصل به فى آن واحد، ولتعبر عن رجع الصدى المباشر ورجع الصدى الفورى. والتصاق الدوائر يمثل القرب المكانى للمتصلين وهو يمكن أن يكون بين شخصين فقط أو مجموعة أشخاص.

فالدائرة المسهمة تشير إلى المتصل وتشير الدوائر الأخرى إلى المتلقى. وقد يكون المتصل به فرداً أو افراداً (شكل 1 - ب).

والمستوى الثالث هو الاتصال الذى يتم عبر وسيلة «وسط» فالمتصل والمتلقى كما هو فى الشكل (١ - جـ) يستخدمان الهاتف وقد يكون المتلقين أكثر من شخص.

(١) صالح خليل أبو أصبع - مرجع سابق - ص ٧٥ .

أما المستوى الرابع فهو الاتصال الجماهيرى وقد وضعنا المتصل فى دائرة مسهمة بينما الجماهير فى رسوم مختلفة الأشكال والاحجام لتمثل طبيعة الجمهور المتنوع (شكل ١ - ء) ويتم الاتصال بها عن طريق وسيلة وفى هذا الشكل رمزنا لوسائل الاتصال الجماهيرى بالكتاب.

مقارنة بين مستويات الاتصال

يظهر الجدول التالى مقارنة عامة بين مستويات الاتصال [1]

(١) المرجع السابق ص ٣٤ .

جدول رقم (١)
مقارنة بين مستويات الاتصال

الرقم	مستوى الاتصال / الخصائص من حيث	الاتصال بين الأشخاص / المواجهى	الاتصال الوسطى	الاتصال الجماهيرى
	أمثلة	الحوار بين شخصين مناقشات عائلية لقاءات عائلية / محاضرات جامعية	حوارين شخصين عبر وسط مثل الهاتف، رسائل من السفينة إلى الشاطئ الدروس من خلال الدائرة التليفزيونية	التليفزيون / المذياع / المجلات / الجرائد / الكتب / السينما
١	المتصل (القائم بالاتصال)	فرد مستقل / لا يكلفه الاتصال شيئاً معروف وقريب من المتلقى	فرد محترف أو ذو مركز أو فى مؤسسة والاتصال مكلف نسبيا معروف وبعيد	الفرد يعمل ضمن مؤسسة ومحترف والاتصال مكلف مجهول وقريب
٢	المغربل (حارس البوابة)	غير موجود	موجود لاعتبارات فنية أو مهنية	وجوده ضرورى لاعتبارات اقتصادية وسياسية وفكرية واجتماعية وفنية ومهنية
٣	الرسالة	خصوصية أوسرية وليس فى مضمونها ضوابط	خصوصية أوسرية أو مختصة والمضمون تخصصى أو فنى	عامة وتخضع لقيود اجتماعية وسياسية وهى غير فنية اللغة ومفهومة للجمهور
٤	تدفق الرسالة	اتجاهين المرسل المتصل المتلقى المتصل به	اتجاهين المرسل المتصل المتلقى المتصل به	يغلب عليه أن يكون باتجاه واحد
٥	الرموز المستخدمة فى الرسالة	لفظية ونسبة كبيرة غير لفظية	لفظية	بعض الوسائل تستخدم الرموز اللفظية مثل الوسائل المطبوعة والراديو ، وبعضها يستخدم الرموز اللفظية وغير اللفظية مثل التليفزيون أو السينما
٦	الحفاظ على الرسالة	سريعة الزوال إلا إذا تم تسجيلها	سريعة الزوال وممكنة عند التسجيل	ممكن الاحتفاظ بها إذا كانت مطبوعة، والأفلام والبرامج المسجلة المسموعة والمرئية
٧	الاتصال فى الوصول إلى جمهور كبير	بطئ نسبياً	سريع نسبياً	سريع جدا
٨	المتلقى المتصل به الجمهور	شخص أو مجموعة أشخاص معروفين ومتجانسين فى الأغلب وقريبين	شخص أو مجموعة أشخاص معروفين / أو غير معروفين وثقافة مشتركة وبعيدين عن المتصل	جماهير - غير معروفين للمتصل وهم متنوعو المستويات والثقافة وغير متجانسين

الرقم	الخصائص من حيث مستوى الاتصال	الاتصال بين الأشخاص / المواجهى	الاتصال الوسطى	الاتصال الجماهيرى
٩	حجم سيطرة المتلقى (المتصل به) على عملية الاتصال	مرتفعة .	مرتفعة	منخفضة
١٠	حجم سيطرة المتلقى على العمليات الانتقائية وخصوصاً انتقاء التعرض	منخفضة وصعبة بدون أن يتهم المرء بالوقاحة.	منخفضة وصعبة	مرتفعة/ يمكن اقفال المذياع أو التلفاز أو تغيير المحطة أو اختيار مقال للقراءة فى المجلة أو الانتقال إلى غيره.
١١	قدرة المتصل علي تجاوز العمليات الانتقائية وخصوصا أثناء التعرض	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة
١٢	القناة الوسيلة	شفوية	الكترونية شفوية	الكترونية ومطبوعة
١٣	مضاعفة الاتصال	يحتاج إلي جهود عظيمة من الفرد	ممكنة	مقدرة كبيرة علي مضاعفة الرسائل
١٤	رجع الصدي	فردي ومرتفع (كبير)	فوري أوأجل ومرتفع	أجل ومنخفض
١٥	استخدام الحواس في الاتصال	جميع الحواس	بعض الحواس	بعض الحواس / باختلاف الوسيلة المستخدمة
١٦	ظروف الاتصال	وجهاً لوجه	عبر وسط	عبر وسيلة من وسائل الاعلام الالكترونية أو المطبوعة
١٧	الاحتكاك أو التواصل	رئيسي لظروف المواجهة الشخصية ورجع الصدي الفوري والمباشر القوي	رئيسى أو ثانوي حسب طبيعة الاتصال	ثانوي
١٨	الاحتمال والتأثير	تشكيل أو تغيير الاتجاهات والمعرفة والسلوك	تشكيل وتغيير الاتجاهات والمعرفة	تغيير وتشكيل الاتجاهات والمعرفة والسلوك
١٩	تحقيق الحاجات	فعال لتحقيق الحاجات الخاصة	فعال لتحقيق الحاجات الخاصة	فعال وسريع لتحقيق الحاجات العامة
٢٠	القوانين المنظمة للاتصال	ضوابط أخلاقية مستمدة من قيم المجتمع وثقافية وليس بالضرورة أن تكون معروفة	بعضها يرتبط بقوانين مهنية منظمة للاتصال	قوانين تسنها الحكومة ولوائح داخلية تنظم عمل المتصل من خلال مؤسسته
٢١	نمط التفاعل	غير محكم البناء / ورسائل الاتصال الشخصي لها قليل من القواعد سواء من حيث الشكل أو المضمون أو التكرار	الاتصال قد يكون محكم البناء أو غير محكم البناء حسب نوع الاتصال	الاتصال ذو بناء محكم له قواعده المرتبطة بالوسيلة

أنواع الاتصالات

(١) التقسيم الأول:

الاتصال الرسمى / الاتصال غير الرسمى

(أ) الاتصال الرسمى

يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة ونطاق الاشراف وتأخذ المعلومات التى يتم تداولها شكل الأوامر و التعليمات والاستشارات والتساؤلات التى تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل إلى أعلى أو فى شكل أفقى بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد..

شروط الاتصالات الرسمية:

هناك مجموعة من العوامل التى يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الاتصالات الرسمية وهى:

(١) ينبغى أن يكون خط الاتصال معلوماً على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.

(٢) يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمى محدد لكل عضو فى المنظمة.

(٣) يجب أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيرا قدر الامكان.

(٤) يجب أن يكون خط الاتصال كاملا.. بمعنى أن يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة.

(٥) يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون فى مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.

(٦) إمكانية التحقق من كل اتصال.. بمعنى أن الشخص الذى يجرى الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة.

أهداف الاتصالات الرسمية:

(١) نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة.

(٢) إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.

(٣) إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.

(٤) التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.

(٥) التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة.

(٦) تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المنظمة.

(٧) إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم فى العمل.

(٨) اطلاع العاملين على التغيرات المزمع إحداثها.

صور الاتصالات الرسمية:

توجد الآلاف من صور الاتصال بأى منظمة وقد تختلف كل صورة عن الأخرى إلا أنه يوجد فى أى عملية اتصال أحد الشروط الأربع التالية على الأقل:

(١) حاجة فرد ما للمعلومات.

(٢) حاجة فرد ما للمساندة والتعزيز الاجتماعى

(٣) مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين.

(٤) مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص معين.

وأهم أنوع هذه الصور هى:

١- الصورة الملزمة:

وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الأوامر والتعليمات ومن أمثلة ذلك الاتصال الهابط.

هذا ويحقق الاتصال الهابط الوظائف التالية:

(١) تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.

(٢) تحديد أهداف وبرامج العمل للمرؤوسين.

(٣) مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم فى الإنجاز.

(٤) شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.

٢- صورة الرجاء:

وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الالتماس أو الاقتراح.. ومن أمثلة ذلك الاتصال الصاعد.

ويحقق الاتصال الصاعد للوظائف التالية:

(١) رفع المعلومات والبيانات عما تم إنجازه من أعمال.

(٢) رفع المعلومات عن المشاكل التى تواجه العاملين سواء الشخصية منها أو المتعلقة بالعمل.

(٣) الاستفهام عن بعض جوانب العمل وكيفية إتمام الأداء.

٣- صورة النقاش:

وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل التشاور وتبادل المعلومات بين العاملين فى كل مستوى تنظيمى ومن أمثلة ذلك الاتصال الأفقى.

ويحقق الاتصال الأفقى الوظائف التالية:

(١) بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.

(٢) تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.

(٣) تدعيم التعاون بين الوحدات الإدارية فى المواقف المختلفة التى تواجهها.

(٤) سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم.

هذا ويلاحظ أنه مهما تعددت صور الاتصال فإنه إما أن يكون فى اتجاه واحد أو فى اتجاهين وذلك على النحو التالى:

(١) الاتصال فى اتجاه واحد:

بمعنى أن (أ) عليه أن يتحدث أما (ب) فعليه فقط أن يستمع..

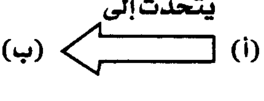
يتحدث إلى

(أ) (ب)

ويتميز هذا النمط من الاتصال بأنه أكثر تنظيما ولكن عملية الاتصال فيه تكون أقل دقة.

(٢) الاتصال فى اتجاهين:

وهنا نجد أن (أ) يتحدث أما (ب) فإنه يستمع .. ثم يتحدث (ب) ويستمع (أ)..



يتحدث إلى

(أ) (ب)

وهذا النوع من الاتصال قد يكون أقل تنظيمياً.. حيث قد يصاحبه مقاطعة الأفراد لبعضهم البعض وقد يشعر المرسل هنا بأنه موضع هجوم حين يبدى المستقبلون اى ملاحظات على حديثه.. غير أنه فى هذا الاتصال يكون المستقبلون على ثقة بأنفسهم حيث يقومون بالحكم على الخطأ والصواب فيما يرد إليهم من معلومات..

(ب) الاتصالات غير الرسمية:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل.

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائب الحركة وكثير التغيير ولا يسير طبقا لترتيب معين.. ويسير فى كل الاتجاهات وعلى كل المستويات..

خصائص الاتصالات غير الرسمية:

(١) هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمى فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمى.

(٢) أن كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك.

(٣) تزداد فاعلية الاتصالات الغير رسمية فى أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.

(٤) تنقل البيانات بصفة أساسية فى الاتصال غير الرسمى شفويا.

(٥) يتميز الاتصال غير الرسمى بسرعته الفائقة فى نقل البيانات والمعلومات.

(٦) أن حوالى ٩٠٪ من البيانات التى ينقلها الاتصال الغير رسمى صحيحة.

(٧) الأفراد فى الاتصال الغير رسمى يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة.

(٨) عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمى.

كيفية الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية:

(١) معرفة الكيفية التى يعمل بها الاتصال الغير رسمى داخل المنشأة حتى يمكن معالجتها والانتفاع بها.

(٢) الإصغاء التام للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهم المعانى التى تتضمنها تلك الاتصالات.

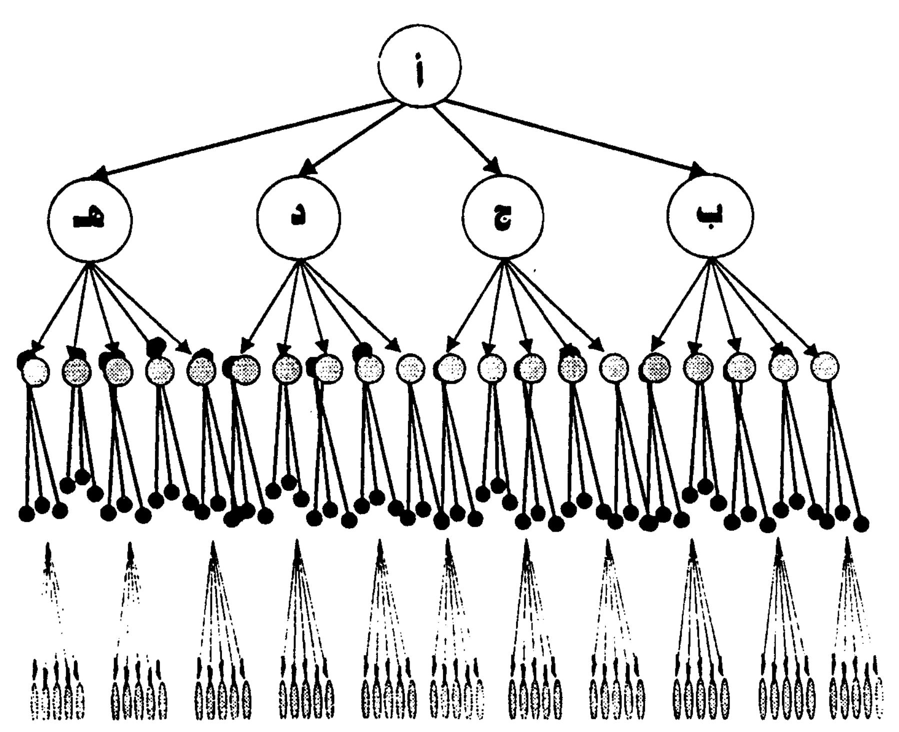
(٣) محاولة اكتشاف قادة الاتصالات غير الرسمية و العمل معهم عندما تتطلب الظروف ذلك.

(٤) تغذية الاتصالات الغير رسمية بالحقائق حتى يتوفر لديها شئ مفيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والشائعات.

شبكة الاتصالات غير الرسمية:

يوضح الشكل التالى الشبكة المعتادة للاتصالات الغير رسمية حيث يتضح منها المقدرة العالية لهذا النوع من الاتصالات على نشر المعلومات.

شكل رقم (٢٠)
شبكة الاتصالات غير الرسمية

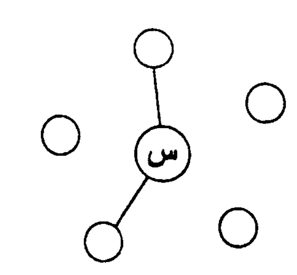


هذا ويلاحظ أن كيث ديفيز قد توصل إلى عدة مسارات لشبكة الاتصال غير الرسمية هى

س
ص
الحبل ذو العقدة الواحدة

س
الثرثرة

س
الاحتمالات



العنقـــود

* ***كما يجب التنبيه هنا على أنه***

(١) شبكة الحبل ذو العقدة الواحدة يتم فيها اتصال (س) بفـرد واحد (ص) من خلال عدد من الأفراد الموجودين على الحبل.

(٢) فى شبكة الثرثرة يقوم الفرد بالاتصال بالجميع دون استثناء.

(٣) أما فى شبكة الاحتمالات فإن اتصال فرد بالآخرين يتم عشوائياً طبقاً لقوانين الاحتمالات.

(٤) وأخيراً فإنه فى شبكة العنقود فإن الفرد لا يتصل إلا بمن يثق فيهم فقط.

- ***وبصفة عامة فإن أنماط الاتصال غير الرسمية ستأخذ أشكالاً عدة منها:-(١)***

أ- يتحدث الأفراد أكثر عندما تكون الأنباء حديثة.

ب- يتحدث الأفراد عن تلك الأشياء التى تؤثر فى عملهم.

جـ- يتحدث الأفراد عن هؤلاء الذين يعرفونهم.

د- يميل الأفراد الذين يعملون معاً لأن يكونوا فى شكل تنظيمات غير رسمية.

هـ- يميل الأفراد الذين يتصلون مع بعضهم من خلال مسالك الإجراءات لأن يكون فى تنظيمات غير رسمية.

---

(١) د. محمد الحناوى - السلوك التنظيمى - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر - ص ٢٦٢ .

تحديد قادة الاتصالات الغير رسمية:

يمكن استخدام أنماط الاتصالات المختلفة فى تحديد قادة تلك الاتصالات وذلك وفقاً للافتراضات التالية:

(١) أن الأشخاص الذين يشغلون مراكز متوسطة فى نمط الاتصال يمكن النظر إليهم كقادة.

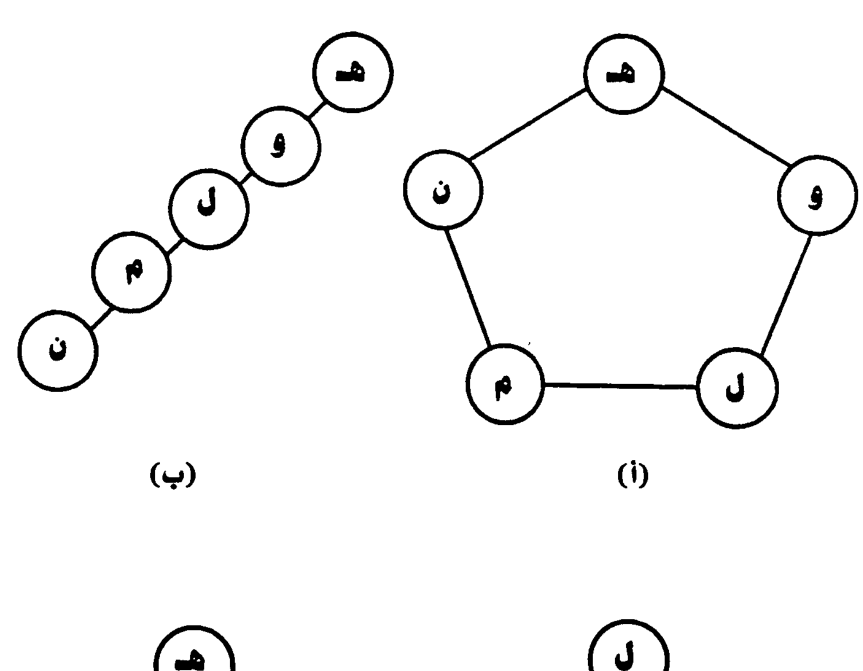
(٢) تضعف الروح المعنوية إلى حد كبير عند الأفراد الذين يحتلون مراكز طرفية.

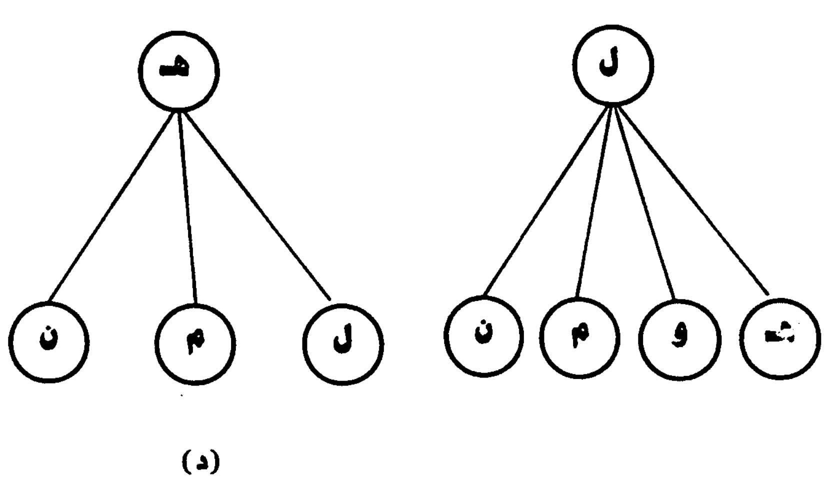
(٣) تستخرج المراكز النسبية لأنماط الاتصال من المعادلة التالية

$$\text{المركز النسبى} = \frac{\text{مجموع العلاقات الداخلية فى نمط الاتصال}}{\text{مجموع العلاقات الداخلية بالنسبة للمركز الواحد}}$$

والآن:

نفترض وجود مجموعة من خمسة أشخاص ومن ثم فإنه يمكن تصور أربعة أنماط للاتصال المتبادل بينهم وتصور الأشكال التالية هذه الأنماط الأربعة:


هـ
ن
و
م
ل
(أ)
هـ
و
ل
م
ن
(ب)


ل
ن
م
و
ش
هـ
ن
م
ل
(د)

والآن نقوم بحساب العلاقات الداخلية في التنظيم (ب) مثلاً على النحو التالي:-

من هـ ← و = ١	من و ← هـ = ١	من ل ← هـ = ٢
من هـ ← ل = ٢	من و ← ل = ١	من ل ← و = ١
من هـ ← م = ٣	من و ← م = ٢	من ل ← م = ١
من هـ ← ن = ٤	من و ← ن = ٣	من ل ← ن = ٢
من هـ ← الجميع = ١٠	من و ← الجميع = ٧	من ل ← الجميع = ٦

من م ← هـ = ١	من ن ← هـ = ٤
من م ← و = ٢	من ن ← و = ٢
من م ← ل = ١	من ن ← ل = ٢
من م ← ن = ١	من ن ← م = ١
من م ← الجميع = ٧	من ن ← الجميع = ١٠

∴ مجموع العلاقات الداخلية = ١٠ + ٧ + ٦ + ٧ + ١٠ = ٤٠ علاقة

وبنفس الطريقة يمكن حساب مجموع العلاقات الداخلية للنمط أ = ٣٠ علاقة.. والنمط ج = ٣٢ علاقة .. والنمط د = ٣٢ علاقة.

ثم:

نقوم الآن بحساب المراكز النسبية للمراكز المختلفة داخل كل نمط فنجد مثلاً:

- المركز النسبى لـ (هـ) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ١٠) = ٤
- المركز النسبى لـ (و) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ٧) = ٥,٧
- المركز النسبى لـ (ل) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ٦) = ٦,٦
- المركز النسبى لـ (م) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ٧) = ٥,٧
- المركز النسبى لـ (ن) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ١٠) = ٤

ومن هذا التحليل الرياضى يمكن استنتاج أن :

(١) الشخص (ل) هو قائد هذا النمط من الاتصال.

(٢) أن الروح المعنوية قد ضعفت إلى حد كبير للأفراد شاغلى المراكز الطرفية و هم (هـ ، ن).

وبنفس هذا الأسلوب يمكن تحديد قادة الاتصال فى أنماط الاتصال المختلفة مع التنبيه على أن اختيار النمط المناسب للاتصال يتوقف على عدة عوامل أهمها:

(١) مقدار الزمن الذى تستغرقه الجماعة فى كل نمط لكى تصل إلى حل المشكلة.

(٢) المقارنة على أساس عدد الرسائل التى ينبغى تداولها لحل المشكلة.

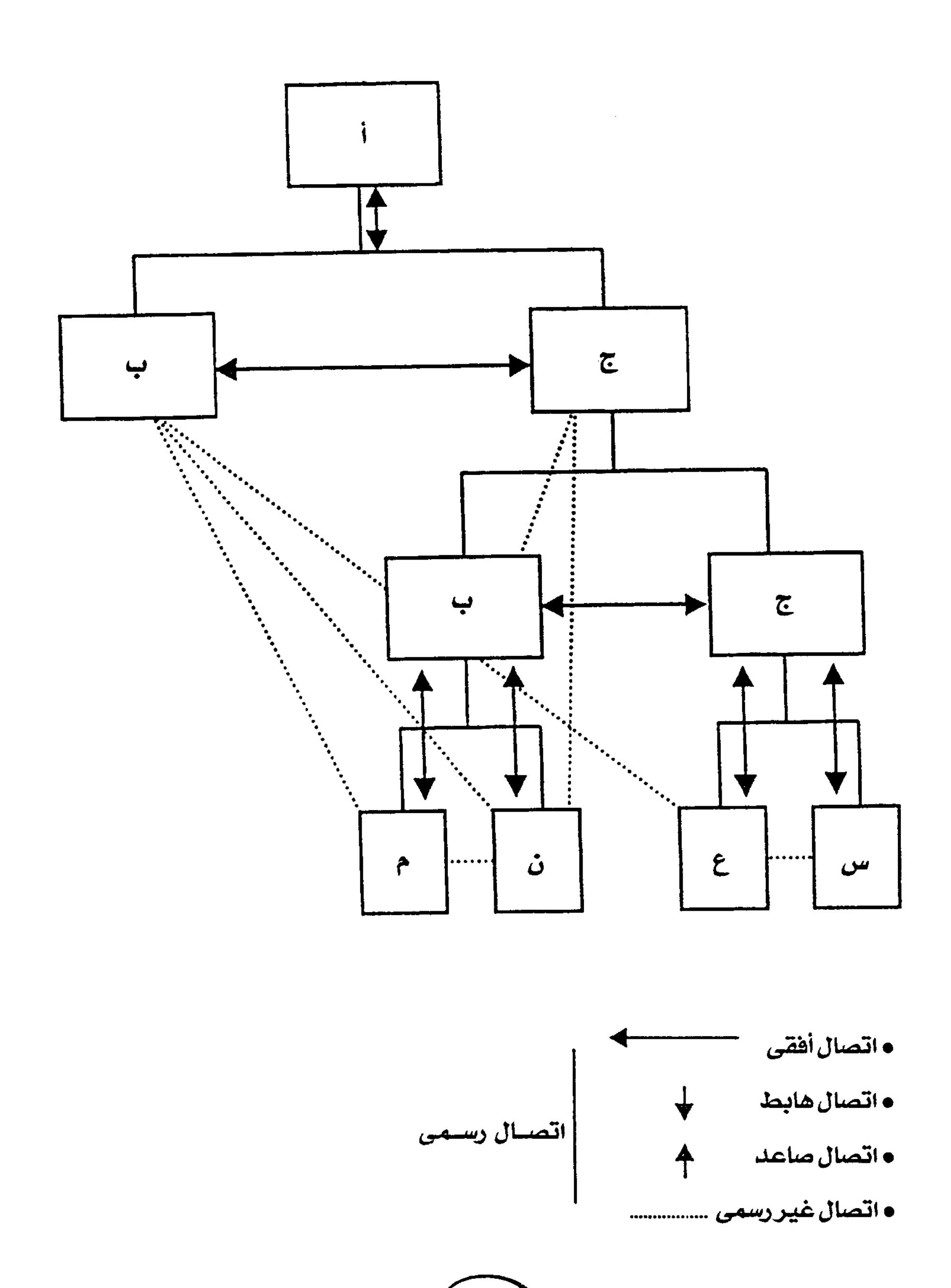
(٣) سياسات المنظمة وأهدافها وعلاقة العاملين بعضهم ببعض وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين.

(٤) درجة التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

(٥) درجة الاعتماد على الوسائل والأدوات والطرق الحديثة فى الاتصال.

وفى نهاية هذا العرض نقدم الشكل التوضيحى التالى لهذين النوعين من الاتصالات.

شكل رقم (٢١)
الاتصال الرسمى والغير رسمى



(٢) التقسيم الثانى

الاتصال المكتوب / الاتصال الشفوى.

(أ) الاتصال المكتوب:

هو أقدم أنواع الاتصالات وهو يعتبر بمثابة تسجيل موثق للرسالة يمكن من مراجعتها والرجوع إليها عند حدوث أى خلاف.

ويأخذ الاتصال المكتوب عدة صور:

(١) التقارير الدورية.

(٢) الرسائل الخاصة.

(٣) التعليمات والأوامر المكتوبة.

(٤) مطبوعات النقابات.

(٥) الملصقات.

(٦) الرسوم البيانية.

(٧) بيانات وإحصاءات الأجور والعمالة.

(٨)..إلخ.

- **تلجأ المنظمة إلى الاتصال المكتوب للأسباب الاتية:**

(١) القيود التى تفرض من قبل القوانين ولوائح المنظمة والتى تشترط كتابة الرسائل والتقارير.

(٢) عدم توافر الكفاءات اللازمة لإجراء الاتصالات الشفوية.

(٣) ضيق الوقت المتاح من قبل الرؤساء للالتقاء بالمرؤوسين.

(٤) الحاجة إلى الاحتفاظ بسجلات للمنظمة لإمكانية إجراء المراجعات اللازمة من قبل كافة الأجهزة المختصة.

(٥) ضعف المقدرة البشرية على الاحتفاظ فى ذاكرتها بكافة تفاصيل مختلف الموضوعات.

(٦) أحيانا تحتوى بعض الرسائل على أرقام وحقائق وبيانات تفصيلية بما يصعب معه نقل الرسالة شفويا.

• ***ولنجاح الاتصال المكتوب يجب الارتقاء بمستوى مهارة الكتابة وذلك من خلال الأخذ فى الاعتبار العناصر التالية:***

(١) تجنب أخطاء النحو والصرف والإملاء.

(٢) استخدام الجمل القصيرة والسهلة فى الكتابة.

(٣) التعبير عن المعنى المقصود بعدد محدد ومناسب من الكلمات.

(٤) الاهتمام بوضع علامات الترقيم.

(٥) عدم البدء فى كتابة الرسالة إلا بعد كتابة المعلومات و الحقائق.

(٦) استخدام الصيغ اللغوية ذات المعنى المحدد.

(٧) مراعاة تسلسل أجزاء الرسالة.

(٨) إبراز النقاط الهامة.

• غير أن الاتصال المكتوب لا يخلو من العيوب التى تحد من فاعليته والتى منها:

(١) أنه لايمكن من معرفة رد الفعل الفورى لدى المستقبل.

(٢) قد تتعرض بعض الرسائل المكتوبة للسرقة أوالتلف مما يصيب المنظمة بأضرار ومخاطر جسيمة.

(٣) فى حالة زيادة حجم الرسالة لاحتوائها على العديد من المرفقات يكون هناك صعوبة فى فهمها واستيعاب مكوناتها فى الوقت المحدد.

(٤) قد تحتوى الرسالة على بعض الأخطاء المطبعية بما يؤثر بشكل سلبى على استيعاب مضمونها.

(٥) قد تفقد الرسالة جوهرها فى حالة زيادة حجمها بشكل كبير أو اقتضابها بطريقة مخلة.

(ب) الاتصال الشفوى

هناك حجم كبير من المعلومات يتم تداولها شفويا داخل المنظمة ويأخذ ذلك عدة صور منها:

(١) البرامج التدريبية.

(٢) التعليمات والأوامر المباشرة.

(٣) الاستشارات والتوضيحات.

(٤) الاجتماعات والمحاضرات والندوات.

(٥) المقابلات بأنواعها المختلفة مثل مقابلة التوظف.. التقييم الإجراءات التأديبية.

(٦) التليفون.

(٧) الأجهزة اللاسلكية

(٨) الإذاعة الداخلية.

هذا ويحقق الاتصال الشفوى مجموعة من المزايا أهمها:

(١) نظراً لأنه يتم وجهاً لوجه فانه يكو ن اكثر تأثيرا فى المستقبل ويمكن بسهولة التعرف على رد الفعل الفورى.

(٢) سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين فى وقت قصير.

(٣) اللقاءات المباشرة التى تعقد بين الرئيس والمرؤوسين تشعرهم بأهمية الرسالة.

(٤) يمكن هذا الاتصال المستقبل من تفهم ما يصعب عليه فهمه من أجزاء الرسالة.

(٥) أحياناً يستخدم هذا الأسلوب فى بعض الأمور التى تحتاج إلى سرية تامة.

ولنجاح هذا النوع من الاتصالات ينبغى توافر عنصرين أساسيين هما:-

(أ) الإخبـــار:

ويتمثل فى مهارة تحويل الأفكار والمعانى إلى كلمات تشكل الرسالة الموجهة إلى المستقبل ويتطلب ذلك ما يلى:

(١) استعمال لغة سهلة وبسيطة لترجمة الأفكار و المعانى مع مراعاة المستوى الثقافى للمستقبل.

(٢) عدم التكلم بسرعة.

(٣) الاختصار فى الحديث.

(٤) مراعاة تسلسل الأفكار بطريقة منطقية.

(٥) مراعاة الحالة النفسية للمستقبل.

(٦) عدم التعالى بالمعرفة والمعلوما مع المستقبل.

(٧) التكلم بوضوح مع العناية بمخارج الألفاظ.

(٨) إظهار التحمس و الاهتمام.

(٩) مراعاة دقة وصحة المعلو مات التى يتم نقلها.

(١٠) اختيار الوقت المناسب للتحدث مع المستقبل.

(١١) مراعاة ردود أفعال المستقبل.

(١٢) ختم الحديث بملخص لأهم النقاط التى وردت لتأكيد المعنى.

(ب) الاستفهام:

وهو يتمثل فى مهارة تأكيد المعنى عن طريق إثارة الأسئلة أو الإجابة على الأسئلة.. ونجاح المرسل فى عملية الاستفسار يتطلب:

(١) اختيار الوقت المناسب لإلقاء الأسئلة.

(٢) تشجيع المستقبل على الرد على هذه الأسئلة.

(٣) تشجيع المستقبل على توجيه الأسئلة الاستفسارية.

(٤) استخدام أسلوب إثارة الأسئلة والإجابة عليها لتوضيح المعنى.

هذا وغالباً ما يحدث أثناء الاتصال الشفوى مجموعة من الاعتراضات أو النقد.. وفيما يلى مجموعة من الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها لمواجهة هذه المواقف منها :

(١) الاحتفاظ بهدوء الأعصاب

(٢) الإنصات والاصغاء الجيد.. محاولة التفرقة بين الاعتراضات الحقيقية والاعتراضات غير الحقيقية.

(٣) استخدام أسلوب الاقناع الذاتى.. بمعنى أن نجعل المعترض يجيب على نفسه.

(٤) مساعدة المستقبل على بلورة اعتراضه فى شكل سؤال.

(٥) استخدام نبرة صوت تنم عن تفهم الاعتراض.

(٦) التركيز على الجوانب الإيجابية فى الاعتراض مع إهمال الجوانب السلبية.

ويعانى الاتصال الشفوى من مجموعة من القيود التى تحد من كفاءته منها:

(١) لا يعتد به قانونا .. بما يسهل على المرؤوس إنكار ما قد يصدر إليه من أوامر.

(٢) قد لايتم فى الوقت المناسب بما يجعله يفقد القدرة على الاقناع والتأثير.

(٣) يحتاج إلى مهارة عالية فى إدارة الحوار و المناقشة والجدل المقنع مع الآخرين.

(٤) لايمكن استخدامه فى جميع الحالات التى تحتاج إلى إجراء اتصالات.

(٥) قد يكون موجها..بمعنى أن يصر الرئيس على فرض رأيه على الآخرين بدلاً من إقناعهم.

وفى نهاية ذلك العرض نقدم فيما يلى جدولا يوضح المهارات المطلوبة لكل من الاتصال الشفوى و الكتابى.

جدول رقم (٢)

طرق الاتصال والمهارات اللازمة له

طرق الاتصـــال	المهارات المطلوبة
أولاً: الاتصال الشفوى للاتصالات	
• الحديث إلى الجماعات	• الحديث اللبق
• الحوار والتليفون	• الحديث اللبق
• المؤتمرات والاجتماعات	• المهارة التنظيمية مع اللباقة
• أصدار التعليمات	• العلاقة الشخصية
ثانياً: الاتصال الكتابى	
• الخطابات	• الكتابة
• المذكرات	• الكتابة
• النشرات	• القراءة
• التقارير	• القراءة والكتابة
• لوحات الاعلانات	لوحة الإعلانات

(٣) التقسيم الثالث

الاتصال الشخصى / الاتصال التنظيمى

(أ) الاتصال الشخصى [١]

وهو ذلك المستوى من الاتصالات الذى يحدث بين شخصين أو أكثر وهو يمثل التفاعل المتبادل بين اثنين أو أكثر و لهذا سمى هذا الاتصال بالاتصال الثنائى أو الثلاثى طبقاً لعدد المشاركين فيه وهذا النوع من الاتصال يحدث يومياً بين فردين أو نظامين بشرين أو خليط من بشرى وآلى أو كلاهما غير بشرى .

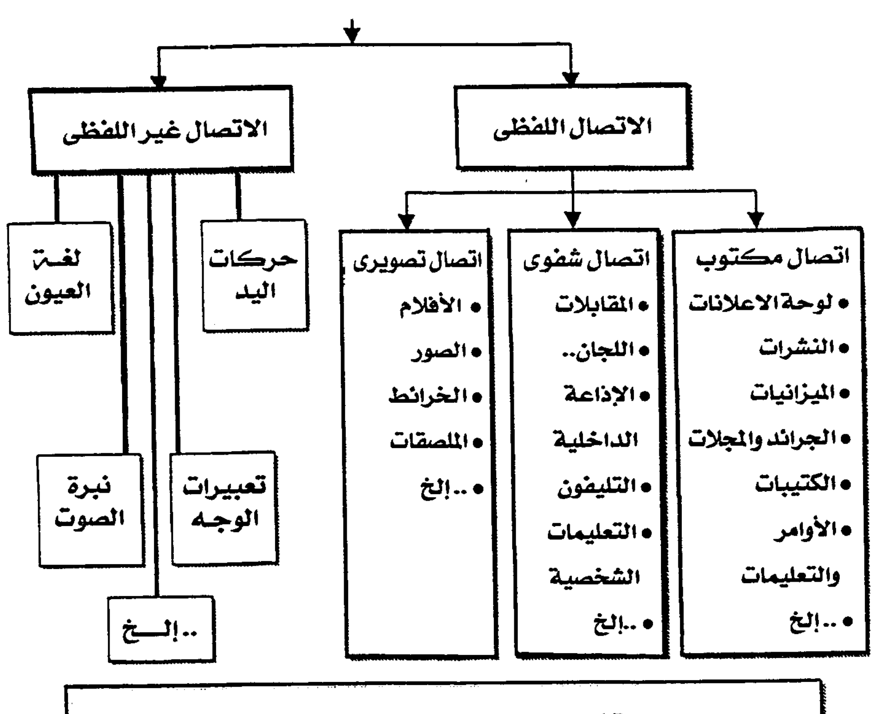
وهذا النوع من الاتصالات يأخذ أحد الشكلين الموضحين بالشكل التالى

---

(١) عبد الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال - مرجع سبق ذكره ص ٢٦ .

شكل رقم (٢٢)

وسائل الاتصال الشخصي



يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على دراسة:

- مدى أهمية الرسالة
- درجة سرية الرسالة
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال
- تكلفة استخدام كل قناة
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم

١- الاتصال اللفظى

وهو الاتصال الذى يتم عن طريق استخدام اللغة المنطوقة «الكلام» ويستخدم هذا الأسلوب فى توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية وهذا النوع من الاتصالات غالباً ما يتم وجهاً لوجه ونظراً لأهمية اللغة فإنا سنفرد لها الحديث التالى.

اللغة:

تستخدم اللغة فى ثلاثة وظائف هى:

(١) التعبير عن الأشياء أو الأحداث المحيطة بالفرد وهنا لايكون هناك أى صعوبة فى فهم المعانى لأن الأشياء أو الأحداث الخارجية تمكن من التحقق مما تقصده من معانى .

(٢) التعبير عن مشاعر وأحاسيس وانفعالات الأفراد.. وهنا يمكن إلى حد ما فهم المعانى المقصودة من خلال ملاحظة انفعالات الأفراد والتى تختلف من فرد لآخر.

(٣) محاولة التبرير لأنواع معينة من السلوك.. وهنا يصعب فهم المعانى المقصودة إذ أن الأسباب التى يبديها الفرد فى التبرير لا تعكس الدوافع الحقيقية.

- **ونظراً لصعوبة نقل المعانى عن طريق اللغة فإنه ينبغى مراعاة:**

(١) كتابة الألفاظ التى تتلاءم مع المستوى اللغوى وقدرة المستقبلين للبيانات.

(٢) استخدام الألفاظ الشائقة بدلاً من استخدام الألفاظ المعقدة.

(٣) استخدام لغة المفرد بدلاً من لغة الجمع.

(٤) استخدام الأمثلة للتوضيح.

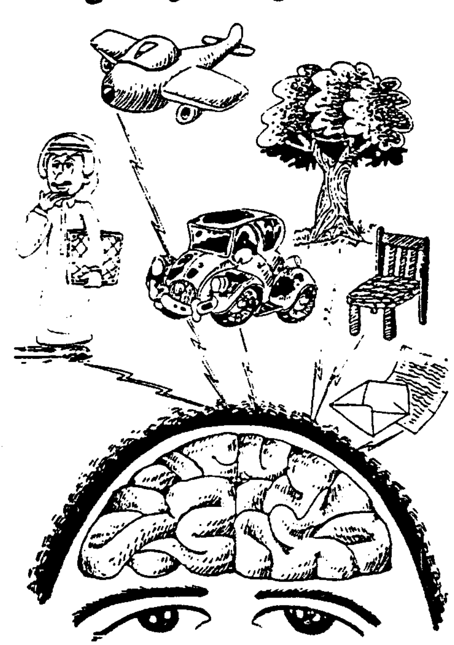
(٥) ترتيب الأفكار بطريقة منطقية.

(٦) استخدام الفقرات القصيرة.

(٧) تجنب استخدام الكلمات ذات المعانى المتعددة مثل لفظ «عملية» فهل هى عملية جراحية أم عملية حسابية أم عملية مالية أم عملية حربية.. ولفظ «عين» فهل هى عين بشرية أم عين حلوان أم عين الشمس.

والشكل التالى يوضح دور اللغة فى الاتصال اللفظى

شكل رقم (٢٣)
اللغة والاتصال اللفظى



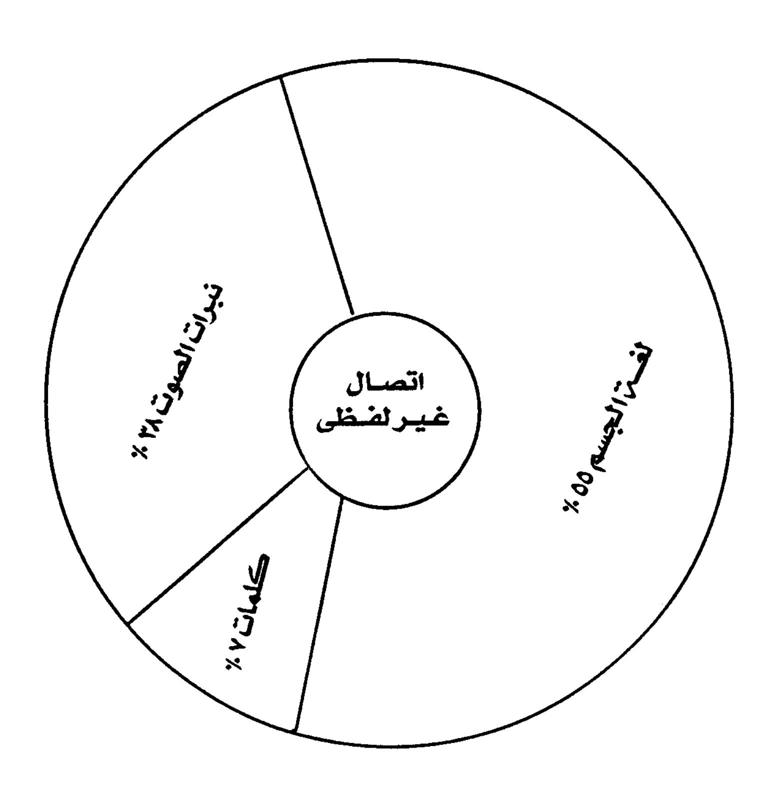
(٢) الاتصال غير اللفظى « لغة الجسم »

ويطلق عليه أحياناً الاتصال الصامت..

شكل رقم (٢٤)
الاتصال الغيرلفظى



حيث تعتبر لغة الجسم نوعا من الاتصال عبر إيماءات وعبارات غير منطوقة.. فبدون تبادل أى كلمة يمكنك التخمين بمشاعر الآخرين..



هذا ويقدم هاريسون Harrison عرضاً لأصناف الإشارات غير اللفظية والتى يرى أنها تقع تحت الشرائح الأربعة التالية:

أ- شفرات «رموز» الأداء Performance حيث تتراوح الإشارات غير اللفظية من حركات الجسم مثل تعبيرات الوجه، وحركات العيون والإيماءات وإلى شريحة فرعية أخرى وهى ظاهرة تعرف بـ «شبه اللغة، مثل نوعية الصوت، الضحك، والنحنحة ، والكحة.. إلخ.

ب- الشفرات «الرموز» الاصطناعية حيث يمكن أن تبرز الإشارات غير اللفظية ضمن سيطرتنا كاستخدامنا للملابس، ومستحضرات التجميل، الأثاث، والأشياء الفنية، والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان، والمعمار، وغير ذلك، وهو اتصال غير لفظي مكمل للرسالة التى نقولها.

جـ- شفرات «رموز» إعلامية حيث تنبع الإشارات غير اللفظية عن الاختيارات والترتيب و الابتكارات خلال استخدام الوسائل الإعلامية لإمكانياتها وتقنياتها.

على سبيل المثال يمكن أن يبرز المحرر الصورة بطرق عدة، إذ قد يختار الصورة أبيض وأسود أو ملونة، وقد يختار رسماً. وفى السينما مثيل هذا ، إذ يمكن أن يختار المخرج لقطة مقربة Close - up أو لقطة طويلة. ويمكنه أن يضيف الموسيقى، أو المؤثرات الصوتية، وقد يعيد ترتيب لقطاته بأسلوب جديد.

د- الشفرات «الرموز» الظرفية حيث تنبثق الإشارات غير اللفظية من استخدامنا للوقت والمكان. ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم وأمثلة ذلك فى استخدام الزمان أن تترك شخصا ينتظرك لفترة طويلة.. ومثال استخدام المكان أن تجلس بعيداً عن شخص تعرفه أو تدير له ظهرك وأن يتم ترتيب الزوار حسب أهمية مناصبهم.

---

(١) د. خليل أبو أصبع - العلاقات العامة والاتصال الإنسانى دار الشروق - عمان ١٩٩٨ ص ٣٦ .

هذا ومن أهم الوسائل التى تستخدم فى نقل المعانى هنا ما يلى:-

(١) الصمت:

وهو يعتبر سلوكا فعالا لنقل المعنى.. فمثلاً ترتفع أعلام من ألوان خاصة فى الموانئ فتعطى معان معينة لربان السفينة.. كما أن استخدام إشارات المرور لها معان خاصة يفهمها سائق السيارات ولا تنسى أيضا ما لتعبيرات الوجه وحركة اليدين وإيماءات الرأس.. وما إلى ذلك من وسائل الاتصال غير اللفظى من معان واضحة.. هذا ويمثل السمع إحدى مراحل الإنصات..

وفيما يلى عرض للمراحل المختلفة لعملية الانصات.

(١) السمع:

وهو عملية استقبال الأصوات فى صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويل هذه الموجات إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ..

(٢) التفسير:

وهى عملية تحويل الذبذبات إلى معان وأفكار تتم فى المخ..

(٣) الاستيعاب:

وهى عملية فهم المعانى والأفكار وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافى والحالة النفسية للمستقبل.

(٤) التذكر:

وهى مرحلة مقارنة المعانى والإشارات بالمعلومات المختزنة لتحليلها للوصول إلى المعنى ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة.

(٥) التقييم:

وهى مرحلة تحديد المعنى الحقيقى للرسالة من وجهة نظر المستقبل..

(٦) الاستجابة:

حيث تظهر فى صورة رد لفظى أو غير لفظى يوجه إلى المرسل..

(٢) الإيماءات :

وهى تعنى استخدام الحركات والتعبيرات المختلفة للتعبير عما يريده الفرد.. بحيث لا يعتمد الفرد على الكلام فى توصيل ما يريد.. وتعتبر لغة الإيماءات لغة صعبة جداً ولكن يمكن للفرد تعلمها من خلال الخبرة والتعود والاتفاق..

(٣) الافعال:

يمكن نقل المعانى أيضا من خلال الأفعال فلقد أثبتت التجارب أن الأفعال تسمع بشكل أفضل من الأقوال.. حيث أن الأفراد يميلون إلى تصديق الأفعال أكثر من الأقوال والصور.

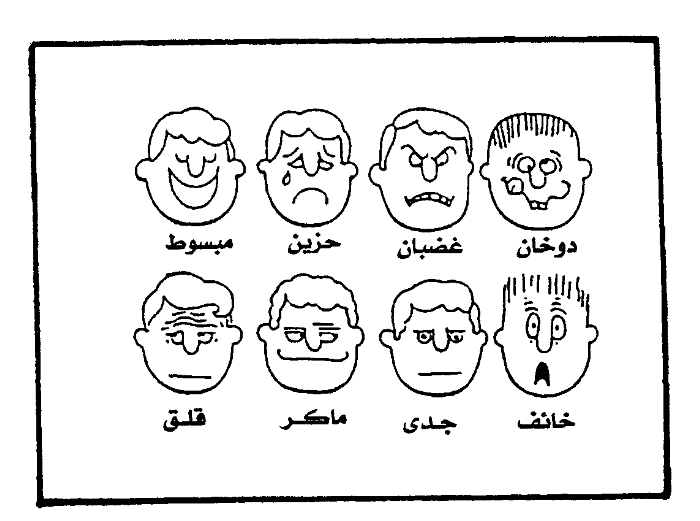
(٤) الصور:

وهنا تستخدم الصور كأحد أساليب نقل المعنى.. إذ يتم استخدام الخرائط الجغرافية أو الأشكال البيانية أو الخرائط التنظيمية وهذه الخريطة لا تحتاج إلى مجهود كبير من جانب المستقبل لفهم المعانى فيكفى مجرد إلقاء نظرة واحدة على الصورة لفهم المعنى المقصود.

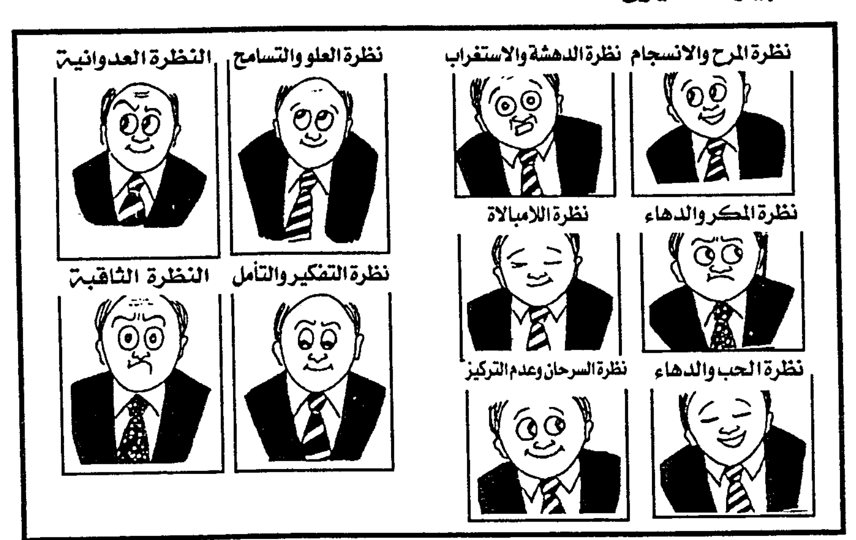
عناصر الاتصال غير اللفظى

يساعدنا هذا النوع من الاتصالات على التعبير عن مشاعرنا وأفكارنا واتجاهاتنا بدقة ووضوح وهدف وذلك من خلال مجموعة من العناصر أهمها:-

١- تعبيرات الوجه



٢- تعبيرات العيون



٣- تعبيرات اليد



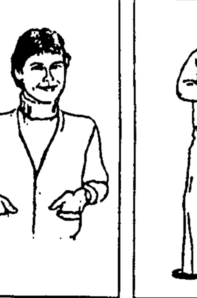

غضب فجائى — ضجر وسأم — نجاح — سكينة وهدوء

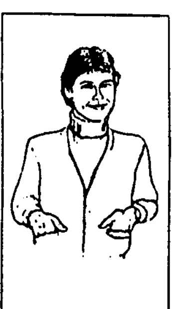




صداقة — فتنة — انزعاج — عدوانية

٤- طريقة الوقوف







عندما نميل بجسمنا بإحدي القدمين عن الأخري دليل علي الشخصية غير الثابتة

وضع اليدين في الجيوب دليل علي شخصية منسجمة ولكنها تكون عرضة للانتقاد من الآخرين

القامة منتصبة.. والخطوات ثابتة.. دليل على الحزم والثبات.

الظهر المنحنى أثناء المشى دليل علي الخداع وصاحب هذه المشية لا أمان له

٥- طريقة الجلوس



إذا كان الشخص يجلس علي الكرسي ويرفع ساقه علي ذراع الكرسي فإن ذلك يدل علي عدم الاهتمام و اللامبالاه و التقليل من شأن الآخرين.



إذا كان الشخص يجلس والذراعين معقودتين دل ذلك علي الرغبة في حماية الجزء العلوي من الجسم.



إذا كان الشخص يجلس واحدي ساقيه علي الأخري دل ذلك علي الرغبة في حماية الجزء السفلى من الجسم أو الرغبة في الذهاب إلي دورة المياه.



إذا كان الشخص يجلس ساقاه متجاورتان جنبا إلي جنب دون أن تلتصق إحداهما بالأخري واليدين في حالة استرخاء دل ذلك علي وجود الشخص في منطقة محببة إليه يشعر فيها بنوع من الاسترخاء والراحة النفسية.

٦- الصوت

أ- ارتفاع الصوت

ينم عن الغضب والتهديد والقوة والوضوح وعدم الاحترام.

ب- انخفاض الصوت

ينم عن الخوف والمرضى والخجل والاحترام والتهديد والسرية

جـ- الصوت البطئ

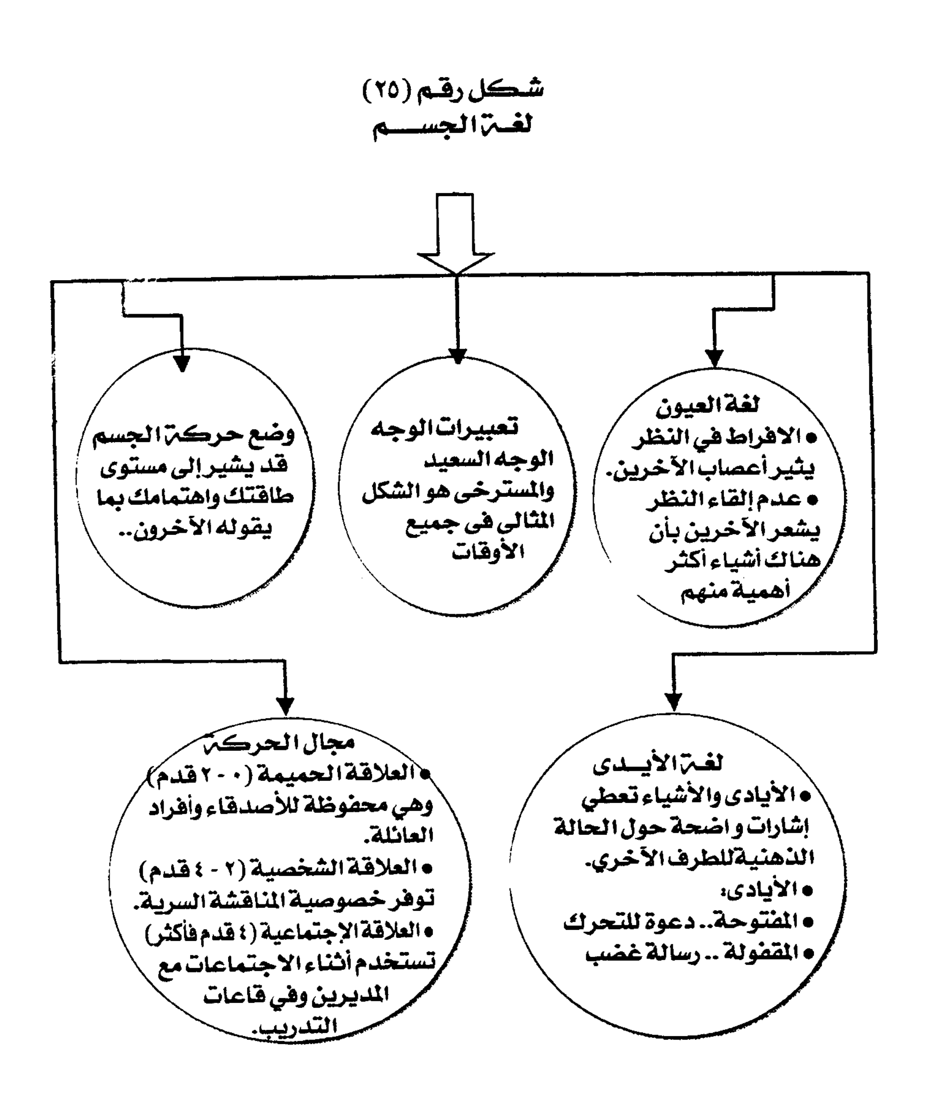
يدل على عدم التأكد أو الرغبة فى ايضاح نقطة أو تأكيدها أوامـلاء معلومات على الآخرين.

د - سرعة الصوت

يدل على العصبية الغضب والشعور بالخطر والسباق مع الزمن والفرح والدهشة.

والشكل التالى يوضح ملخصاً لما سبق ذكره.

شكل رقم (٢٥)
لغة الجسم



وخلاصة القول أن لغة الجسم لها العديد من المعانى والتى منها ما يلى:-

❖ وضع اليدين خلف الأذن	يعنى إنك لا تسمع محدثك.
❖ يداك الاثنين على المكتب	انتباه شديد وتركيز.
❖ جسمك يميل إلى الأمام	إنصات جيد
❖ جمسك يميل إلى الخلف	لا تبالى و لا تهتم
❖ رأسك متدلى لأسفل	الحوار لا يعجبك
❖ عض شفتيك	ضجر وقلق
❖ يدك على رأسك من الجانبين	ثرثار وحديثه يسبب صداع
❖ يدك خلف رأسك	أنا أفضل منك.
❖ قضم الأظافر	قلق وعصبية
❖ خطوط بالقلم على الورق	توتر وخوف
❖ اللعب بالقلم أو بميدالية	ملل وزهق
❖ جلوسك على حافة المقعد	متعجل لإنهاء المقابلة
❖ رفع الكفين لأعلى	لاتعرف الموضوع
وضع إصبعك بجانب الأذن أعلى الجبهة	تفكر

أما عن المهام التى يؤديها الاتصال غير اللفظى من خلال علاقته بالاتصال اللفظى فإنها تتمثل فيما يلى :-[1]

أ- الإعادة (التكرار) : حيث يقوم الاتصال غير اللفظى بإعادة ما قلناه لفظياً ومثال ذلك حينما تقول لشخص عن وجود شئ ما: «هنا» ثم تشير إلى موضعه.

ب- التناقض: يمكن للسلوك غير اللفظى أن يناقض السلوك اللفظى، وأمثلة ذلك كثيرة مثل المدير الذى يطلب من موظفه أن يحضر له أوراقاً معينة أمام زبون، ثم يقوم بإعطائه إشارة من عينه بألا يحضرها، ويعود الحالة الموظف أمام مديره ليقول له أن الأوراق غير موجودة. والموظف فى هذه الحالة تلقى رسالتين الأولى اللفظية، والثانية هى غير اللفظية والتى كانت أكثر تصديقاً وثقة بالنسبة للموظف.

جـ- البديل: يمكن الاتصال غير اللفظى أن يكون بديلاً للاتصال اللفظى فتعبيرات الوجه أحياناً تغنى عن الاتصال اللفظى.

د-مكمل : يمكن للاتصال غير اللفظى أن يكون مكملاً أو معدلاً للرسائل اللفظية. مثل الابتسامة بعد أن تطلب شيئا من شخص، أو مثل أن تضرب المنضدة بعد أن تتفوه بعبارة ما.

هـ- التأكيد: ويتم ذلك باستخدام الاتصال غير اللفظى للتأكيد على الرسائل اللفظية (الكلامية) مثال ذلك أن يقوم الشخص بالتركيز صوتياً على كلمات معينة أثناء حديثه ليؤكد أهميتها ، وقد يصاحب ذلك تعبيرات الوجه الدالة على التأكيد على الرسالة التى يريدها.

---

(١) صالح ابو اصبع - بحث فى مفاهيم الاتصال فى التراث العربى - ندوة اقسام الاعلام بالجامعات العربية - جامعة العين - الامارات العربية ١٩٨٤ - ص ٢٠٢ - ٢٠٤ .

و- التنظيم: يمكن للاتصال غير اللفظى أن يقوم بتنظيم وربط التدفق الاتصالى بين المشاركين. ومثال ذلك مثل حركة الرأس ، أو العينين ، أو تغيير المكان إلى مكان آخر، أو إعطاء إشارة للشخص ليكمل الحديث، أو يتوقف عنه . تعتبر هذه كلهاوظائف تنظيمية يقوم بها الاتصال غير اللفظى.

هذا ويوضح الجدول التالى أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظى وغير اللفظى(1)

جدول رقم (٢)

أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظى وغير اللفظي

Differences

الاتصال اللفظى	الاتصال غير اللفظى
١- تتحكم قواعد اللغة فى الاتصال اللفظى.	١- تتحكم ضرورات أو عوامل بيولوجية فى الاتصال غير اللفظى
٢- الاتصال اللفظى مقصور على ثقافة واحدة ويحمل معانى محددة للجماعة الداخلية.	٢- لغة الاتصال غير اللفظى عالمية فالابتسامة مثلا تعنى نفس الشئ لكل الناس فى العالم ولكن هناك بعض الرموز يختلف معناها من ثقافة إلى أخرى.
٣- نتعلم الاتصال اللفظى فى مرحلة متأخرة من الحياة عن طريق التنشئة الاجتماعية. فالطفل يتعلم الكلام والكتابة بعد أن يكون قد تعلم لغة الإشارات أولا. أى ان الاتصال اللفظى يأتى بعد الاتصال غير اللفظى.	٣- نتعلم الاتصال غير اللفظى فى مرحلة متقدمة أو مبكرة من الحياة بعد الولادة مباشرة عن طريق التنشئة الاجتماعية فالطفل يتعلم الإشارات مثل الابتسامة والعبوس قبل أن يتكلم أو يكتب فالاتصال غير اللفظى يسبق الاتصال اللفظى فى عملية التنشئة الاجتماعية.
٤- يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال اللفظى يمكن أن يناشد العواطف.	٤- يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال غير اللفظى مفعم بالعواطف أو يمكن أن يناشد العواطف بقوة، فهو أصدق تعبيراً عن المشاعر والأفكار من الاتصال اللفظى.

(1) Larry A. Samover and Other,s Understanting Intercultural Communication P. 139

أما فيما يتعلق بالمقارنة بينهما من حيث طريقة الأداء أو استخدام الرموز للتعبير عن الرسالة فيوضحها الجدول التالي :-

جدول رقم (٤)
الاتصال من حيث طريق الأداء
واستخدام الرموز للتعبير عن الرسالة (١)

نوع الاتصال من حيث طريقة الأداء	الوظيفة	الرموز والأدوات المستخدمة للتعبير عن الرسالة	مثال
- الاتصال اللفظى / المنطوق	اتصال بالكلام	رموز اللغة المنطوقة	حديث بين شخصين
- الاتصال غير اللفظى	١- اتصال الأداء، ويحقق الاعادة/ التناقض. البديل/ التأكيد/ التنظيم.	رموز عبارة عن إشارات غير لفظية (غير كلامية) سواء أكانت حركة أم لونا أم صوتا أم صورة ورسماً.	حركات الجسد والعيون تعبيرات الوجه والصوت.
	٢- اتصال اعلامي	يتم عن طريق الاختيارات والترتيب والابتكار في استخدام وسائل الإعلام.	لقطات السينما والتليفزيون في استخدام المؤثرات الصوتية في المذياع، استخدام الألوان في الإذاعة.
	٣- اتصال مكمل	استخدام الملابس / مستحضرات التجميل.	زي معين للتخرج من الجامعة في يوم التخرج.
	٤- اتصال ظرفي / تنظيمي	استخدام الوقت والمكان (الحيز)	ترتيب غرفة الضيوف من حيث المقاعد والمناظر وعرض الكتب.. إلخ - تعاملنا مع الوقت عند مقابلة الآخرين.
	٥- الاتصال العاطفي.	نظرة للعين / تعابير الوجه/ لمس الأيدي أو الضغط عليها ايحاء خاصة / استخدام اللون.	التعبير عن المشاعر تجاه شخص آخر.

(١) صالح أبو اصبع - الاتصال الجماهيرى- مرجع سبق ذكره - ص ٤٥ .

هذا وفى نهاية حديثنا عن الاتصال الشخصى نود الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التى تزيد من فاعلية الاتصال الشخصى ومجموعة أخرى تحد من مستوى هذه الفاعلية على النحو الذى يوضحه الجدول التالى :-

جدول رقم (٥)
العوامل المشجعة والمقيدة
للاتصال الشخصى

عوائق تحد من فاعلية الاتصال الشخصى	عوائق تزيد من فاعلية الاتصال الشخصى
١- الحالة المزاجية والعاطفية للمرسل والمستقبل.	١- البشاشة وحسن الخلق
٢- الافتراضات المسبقة التى يضعها الفرد تجاه الاخرين.	٢- الصدق فى الحديث
٣- عدم القدرة على المناقشة الموضوعية.	٣- القدوة بمعنى أن يكون مقروناً بالفعل
٤- اختلاف مستوى النضج الفكرى لدى الأفراد.	٤- الأمانة فى نقل المعلومات
٥- التسرع فى الحكم على الرسائل قبل إتمام عملية الاتصالات.	٥- تحرى الموضوعية والبعد عن التحيزات الشخصية
٦- قلة التركيز وعدم الرغبة فى الإصغاء.	٦- عرض المعلومات بطريقة عرض جيدة
٧- اختلاف مستوى الخبرة والمؤهلات العلمية والقيم والمبادئ والمفاهيم التى يعتنقها الأفراد.	٧- الإيجاز وعدم الغلو فى النصح
	٨- تشجيع الأفكار الجيدة والجديدة.
	٩- تشجيع النقد البناء.

(ب) الاتصــال التنظيمى

وهو ذلك الاتصـال الذى يتـم فى المنظمـات وبين بعـضهـا البـعض فبحـسب تصــورات كـل من ريديـنغ Redding وسـانبــورن Sanborn [1] يعــد الاتـصـــال التنظيمى بمثابـة ترحيل واستقبال المعلومات ضـمن تنظيم معـقـد . أما كاتز Katz وكاهن Kahn [2] فإنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمى لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادلهـا وترحيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم أى أنه يمكننا القول بأن :-

١- الاتصال التنظيمى يحدث فى نطاق مفتـوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

٢- الاتصـال التنظيمى يتعلق بالوسـائل وتدفقـهـا وأهدافهـا واتجاهاتهـا ومشاعر الافراد وعلاقاتهم داخل التنظيم.

هذا ويوضح الشكل التالى هذا المفهوم.

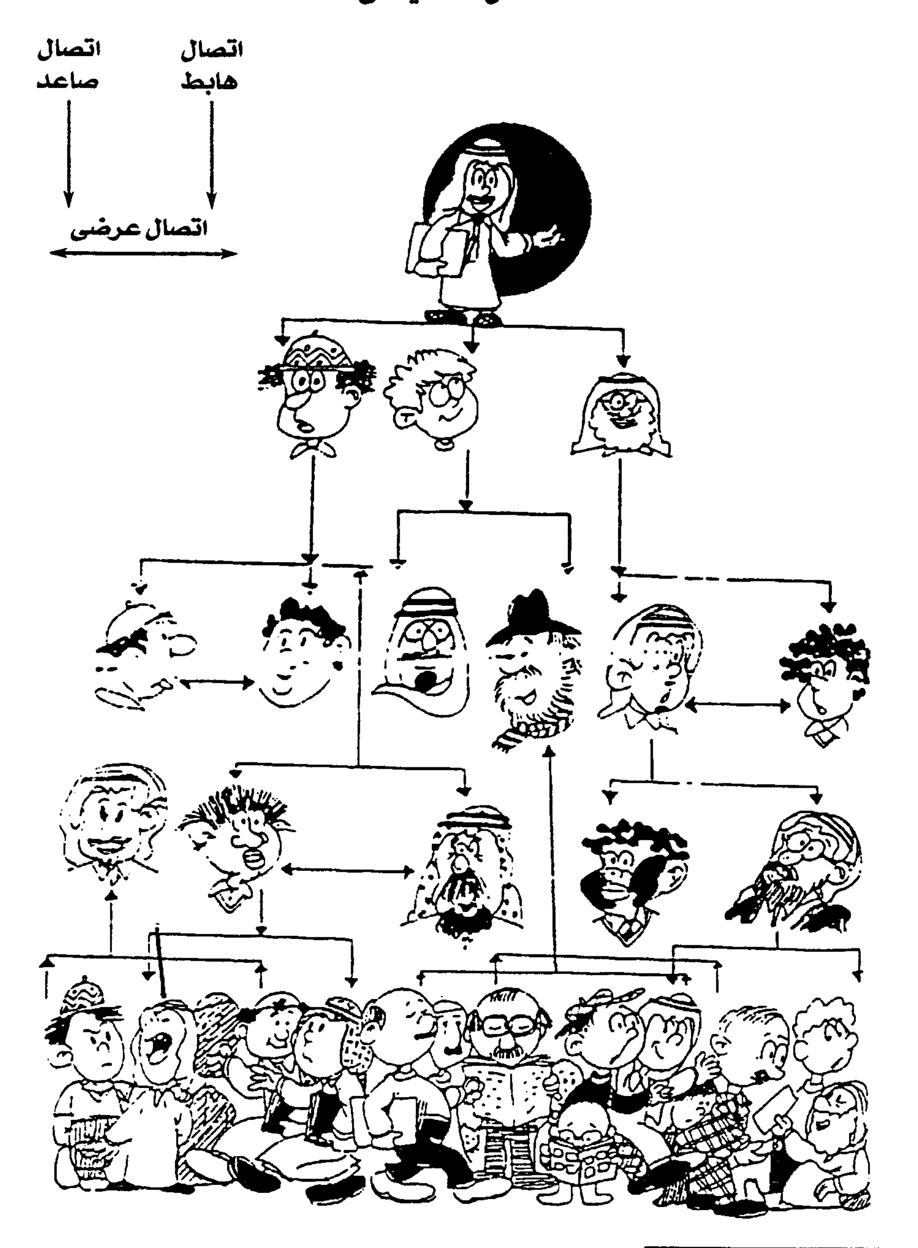
---

(1) W. Redding and G. Sanborn Business and industrial Communication New York: Harper , Row 1964 P. 11

(2) O. Katz, and R. Kahn. The Social Pysychology of Organization New York: Johnwiley Sons 1966 P. 25.

شكل رقم (٢٦)

الاتصــال التنظيمــى (١)



(١) د. عبد الله الطويرقى - علم الاتصال المعاصر - مرجع سبق ذكره ص ٢١٦ .

هذا ويلاحظ أن أشكال الاتصالات داخل المنظمات يمكن أن تتخذ الأسلوبين التاليين:

١- الاتصال الشخصي: وهو يتمثل هنا في مجموعة من المقابلات من أهمها[1]:-

أ- **مقابلة التوظيف:** وهي التي تهدف إلى ملء الوظائف الشاغرة .

ب- **مقابلة المعلومات:** وهي التي تهدف إلى الحصول على معلومات من مستجوب حول مسألة معينة.

جـ- **المقابلة الاستشارية:** وتهدف إلى مد الفرد بمعرفة أبعاد المشكلة لاكتشاف حلها والتعامل معها.

د- **مقابلة التقييم** وتهدف إلى تقييم أداء الفرد لعمله.

هـ **المقابلة التأديبية** وتهدف إلى تصحيح موقف أو سلوك الموظف.

جـ- **المقابلة الاقناعية** وتهدف إلى تغير سلوك أو قيم أو مواقف الشخص الذى تجرى المقابلة معه.

ز- **مقابلة ترك العمل** وتهدف إلى الحيلولة إلى منع الفرد من ترك العمل ولا سيما إذا كان ذا كفاءة وتركه للعمل يسبب خسارة للمنظمة.

---

(1) John Baird, Jr. the Dynamic of Organizationa; Communications (New York) Harper Row, 1977, P.p 132 - 157 .

٢- الاتصال بين الجماعة: حيث يحقق هذا الاتصال مجموعة من الوظائف من أهمها[(١)]:-

أ- وظائف تتعلق بمهام العمل ومن أمثلتها

- اجتماعات صنع القرارات
- اجتماعات الاقسام
- المؤتمرات
- اجتماعات المديرين التنفيذين
- اجتماعات المؤسسين والمساهمين
- اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المنظمة.

ب- وظائف إجتماعية ومن أمثلتها

- حفلات التكريم
- الرحلات
- الاجتماع أثناء الطعام والشراب
- الاجتماعات غير الرسمية.

أهمية الاتصالات التنظيمية

ترجع أهمية الاتصالات التنظيمية لساهمتها فى تحقيق المهام التالية:-

(١) تكامل الأهداف مع مختلف المستويات الإدارية.

---

(١) د. صالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة والاتصال الانسانى - مرجع سبق ذكره - ص ٥٧ / ٥٨.

(٢) لإنجاز الخطط فى مواعيدها.

(٣) لتنظيم الموارد البشرية.

(٤) لاختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم.

(٥) لحسن قيادة الأفراد وتوجيههم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم.

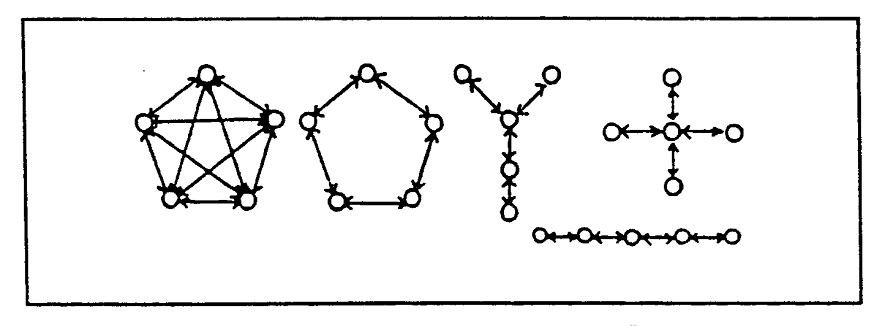
(٦) لتحقيق الرقابة على الأداء وتصحيح الانحرافات.

شبكات الاتصالات الرسمية (*)

نحن نقصد بالشبكة هنا نوعية وأنماط الأنظمة المستخدمة كقنوات اتصالية ومن أهم الدراسات التى تمت فى هذا الصدد - شبكة الاتصالات الرسمية- تلك الدراسة التى قام بها ليفيت H. Leavit [1] حيث حاول دراسة بنية الشبكات الرئيسية الخمس وأساليب الاتصال والفاعلين فى كل منها.

هذا ويوضح الشكل التالى هذه الشبكات.

شكل رقم (٢٧)
شبكات الاتصال الرسمية



(*) هذه الشبكات خاصة بالجماعات الصغيرة فقط أما شبكات الجماعات الكبيرة فقد سبق الحديث عنها، وهى تتمثل فى الاتصال الصاعد والهابط الأفقى.

(1) H. Leavitt. "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. "Journal of Abnormal and Social Psychology. No.. 46, 1951. Pp. 38 - 50 .

وفيما يلى شرح موجز لكل نمط من هذه الأنماط [1]:-

أ- شبكة (نمط) العجلة

فى هذا النمط الاتصال هناك شخص محورى (الرئيس) هو مفتاح الاتصالات وتتم اتصالات الأفراد من خلاله بما يعنى أن ذلك الشخص يتحكم فى إرسال واستقبال وتوجيه الرسائل الاتصالية لبقية الأعضاء فى الشبكة ويعاب على ذلك النمط أنه قد يتسبب فى الارباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط.

ب- شبكة الاتصال الدائرية

وهذه الشبكة تخلو من القائد المركزى حيث يسمح لجميع الأفراد بالاتصال ببعضهم البعض.

جـ- شبكة الوادى

وهى اقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزن عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها حيث يتيح هذا الموقع قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد فى آن واحد والتحكم فى توجيه الرسائل.

د- نمط السلسلة

وهنا تنتقل الرسالة من حلقة لأخرى تليها حتى تصل للشخص الذى يجب

(*) د. حسين حريم - السلوك التنظيمى - سلوك الأفراد فى المنظمات - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٧ ص ٣٦١ وما بعدها.

عليه اتخاذ الإجراء المناسب وهنا يلاحظ أن الشخص الموجود بوسط السلسلة يمكنه الاتصال مع أى شخص فى آن واحد أما بقية الأشخاص فهم متساوون فى أدوارهم الاتصالية حيث أن كل فرد يمكنه الاتصال بالشخص المجاور له فقط وهذا النمط بصفة عامة غير كفء وغير شائع.

هـ- النجمة «شبكة كل القنوات»

وهنا يتاح لكل فرد فرصة الاتصال مع الآخرين دون أى قيد وذلك مثل شبكة الدائرة غير أنها تتميز عنها بإمكانية اختيار الأفراد للاتصال بأى شخص موجود فى الشبكة دون تحديد فهناك فرصة اتصالية لجميع الأفراد فيما بينهم.

أى شبكات الاتصال أفضل

يرى Smith [1] أن دراسة وتحليل الشبكات الاتصالية للجماعات فى التنظيم يساعد فى معرفة مدى أداء الجماعة الفرعية انتاجاً واتصالاً مع الجماعات الأخرى كما أنه يساعد على معرفة ما إذا كانت بنية التنظيم الكلية تسمح بوجود نمط اتصالى محدد دون غيره وتهيئ مدى الضعف والقوة فى الفاعلية الاتصالية وعموماً فقد دلت الدراسات المختلفة على ما يلى:-

١- شبكة العجلة هى الأكثر فاعلية والأسرع والأكثر وكفاءة لإنجاز العمل وذلك فى معالجة المهام الواضحة المباشرة والروتينية والتى تحتاج إلى قدر بسيط من المعلومات والافكار.

(1) Val, Smithe "Communication Net Works" Mirgraphed Handout, Universty of New Mexico 1973 .

٢- شبكة النجمة تناسب إلى حد كبير المشكلات والمهام الصعبة والمعقدة والتى تحتاج إلى مزيد من المعلومات والأفكار والتحليل .

قياس مستوى فاعلية الاتصالات التنظيمية:

تقاس فاعلية عملية الاتصال بالمعايير التالية:

(١) كمية المعلومات المتدفقة فى أرجاء المنظمة ومدى جودتها.

(٢) درجة اليسر والسهولة فى تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية.

(٣) درجة التأثر على متلقى الرسالة.

(٤) مدى القدرة على نقل المعنى الذى أراده المرسل.

(٥) مدى القدرة على إشباع حاجة المستقبل للمعلومات.

عوائق الاتصالات التنظيمية

من المشاهد أن نظم الاتصال القائمة فى كثير من المنظمات لا تكفل تدفق البيانات المطلوبة على النطاق المطلوب وبأقصى سرعة ويرجع ذلك إلى :

(١) أن وسائل الاتصال إما ناقصة أو غير كاملة الكفاية.

(٢) أن عوائق تنظيمية أو نفسية أو اجتماعية تعطل عملية الاتصال.

والإدارة بوصفها الجهة المسئولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات فهى مسئولة بالتالى عن اكتشاف نواحى النقص فى وسائل الاتصال والعوائق المختلفة التى تعطل عملية نقل البيانات..

وفيما يلى مجموعة من العوائق التى تعرقل الاتصالات فى المنظمات:

١- عوائق تتعلق بالرؤساء.

(١) اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.

(٢) النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصميم عمل الإدارة.

(٣) التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل اتصال دون غيرها.

(٤) اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافى للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا نقص البيانات.

(٥) تصور بعض الرؤساء أن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الالتفات إلى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين أخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيهم.

(٦) إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنسانى فى الاتصالات.

(٧) تقليل معظم الرئاسات من مشكلة الاتصالات والنظر إليها على انها عملية مبسطة وليست معقدة.. وذلك على الرغم من أهميتها وارتباطها بصميم عمليات الإدارة حتى أنه يمكن القول بأن الاتصالات الفعالة تمثل قلب الإدارة النابض.

٢- عوائق تنظيمية

(١) غموض الأدوار وعدم تحديد المسئوليات والسلطات.

(٢) عدم القدرة على تحديد الجهات التى يتواجد بها المعلومات المطلوبة.

(٣) درجة الصراحة والثقة التى توفرها الإدارة فى تبادل المعلومات وتفسيرها.

(٤) قصور وسائل الاتصال المتاحة.

(٥) تعدد المستويات الإدارية التى تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.

(٦) التنقية المتعمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التى تمر بها تلك البيانات.

(٧) درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.

(٨) درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.

(٩) مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.

٣- عوائق شخصية

(١) الثبات الإدراكى :

وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.

(٢) الانتقاء الإداركى:

وهو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التى تعطى له وليس كل المعلومات.

(٣) تنميط الأفراد:

وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية و السلوكية وفقا لانتماءات الجنس والسن أو المهنة أو الديانة..

(٤) تعميم الصفات:

وهى ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التى يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى.

(٥) الإسقاط الإدراكى:

وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لذواتهم.

(٦) تفاوت المراكز الاجتماعية:

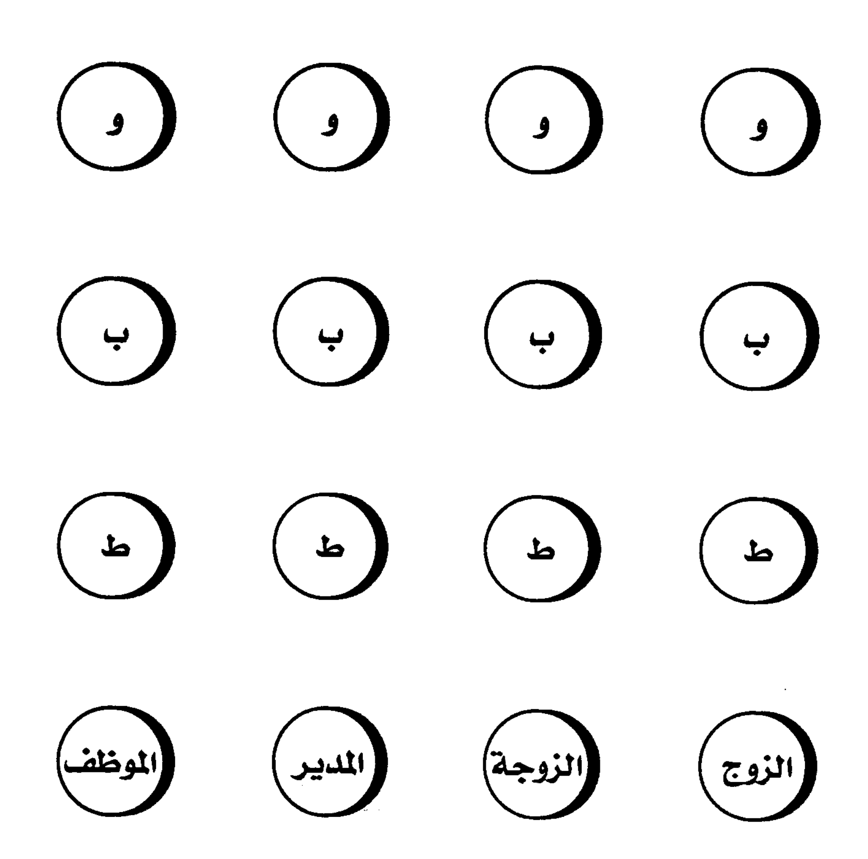
فالأفراد ذوى المكانة الاجتماعية الأدنى يتحرجون من إرسال معلومات تتضمن نقداً لذوى المراكز الاجتماعية الأعلى.. كما أنهم يميلون إلى توجيه اتصالاتهم إليهم بغرض كسب اهتماماتهم وتقديرهم.

٤- عوائق تكنولوجية:

وهى تتمثل فى درجة استغلال الإدارة للطرق الحديثة فى معالجة المعلومات ومدى تدريب العاملين على استخدامها.

تدريبـات عمليـة

(١) ما هى العلاقة التبادلية بين الطرفين الآتيين ؟



(٢) أعد صياغة الجمل الآتية مع توضيح المحتوى والمعنى الضمنى للرسالة:

أ) بصراحة انا معجب بحضرتك جداً وخصوصاً فى المحاضرات التدريبية ومتأكد من انك ستصبح مديراً ناجحاً بشركتنا.

ب) إن كنت فاكر إنى هاراجع الدفاتر الخاصة بك يبقى حضرتك غلطان احنا مش ممكن ننجز اى عمل مع بعض.

ج) أنا فعلا محبط من العمل معك حضرتك توقعاتك اكبر من طاقتى.

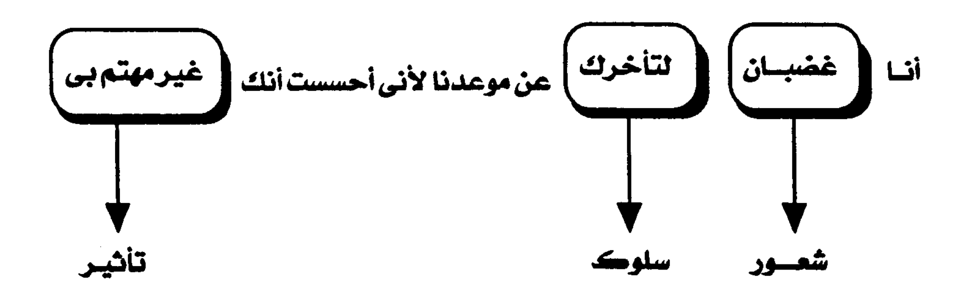
د) أبلغنى محمود أن حضرتك تريده أن يعمل بمفرده دون معاونتى كما تعودت.. أنا غير موافق على هذا.

هـ) مش غلطتى أن ماكينة التصوير قد تعطلت.. أنا اتبعت نفس الخطوات الواردة فى الكتالوج وفجأة حدث صوت غريب وتوقفت الماكينة عن العمل.

(٣) يتحقق الاتصال من خلال التفاعل بين:

أ) الشعور ب) السلوك ج) التأثير

فمثلا يمكن القول :-



والآن:

حاول صياغة تلك العبارات بما يحقق الاتصال الفعال

أ) أحد الطلاب بالكلية تكررت أيام غيابه بسبب وفاة والده.

ب) زوجان دائمى الشجار، ولا يتعاونان مما يهدد بطلاقهما.

ج) موظف يقوم بأعمال كتابة التقارير وجودة عمله أقل من المستوى وأخطاؤه كثيرة مما يتطلب اعادة كتابة التقارير.

(٤) إقراء الحالة التالية ثم حدد العلاقة التبادلية:

تنطلق وفاء إلى مكتب رئيس الشركة.. التى تعمل بها وتعلن غضبها وسخطها على السياسة الظالمة للشركة وعلى الأسلوب الغير انسانى الذى يعامل به الموظفون بالشركة.. تفقد وفاء قدرتها على التحكم فى ألفاظها.. وينتهى الموقف بانفجار رئيس الشركة.. قائلا:

الرئيس:

صحيح انت غير جديرة بأن تكونى موظفة طرفنا.. وأنا غلطان.. غلطان جداً إنى كنت بفكر فى منحك مكافأة ومن كام يوم قلت لزميلك على أننى سوف آمر بترقيتك إلى وظيفة أعلى لكن حقيقى انت غير جديرة بالاحترام وما تستهليش أى خير.

والآن ماهى العلاقة التبادلية بين وفاء ومحمد ؟

(٥) هل تستطيع أن تكشف لنا المعانى والمشاعر الخفية وراء الأسئلة التالية [1]

١- انا غير متهور ولكننى قد فهمت غير ذلك..

٢- اننى غير قادر على أداء كل هذه الأعمال اليوم..

٣- أرى أن الشباب أكثر كفاءة فى شغل المناصب القيادية..

٤- أن الفتيات اليو م أصبحن أكثر تحرراً من أى وقت مضى..

٥- يحتاج نظام التعليم إلى وقفة جدية..

٦- الرؤساء اليوم لا هم لهم إلا جمع المال بأى طريقة مشروعة أو غير مشروعة..

٧- الجلوس فى المنزل أصبح مفضلاً لى عن مقابلة زملاء العمل..

٨- أرى أن الاتجاه نحو تعمير الصحراء غير مطلوب الآن..

٩- أن العمل الفنى قد بدأت قيمته تتزايد فى الآونة الحالية..

١٠- يصعب على متابعة آخر التطورات العلمية فى مجال تخصصى..

١١- لماذا تنظر لى هكذا..؟

١٢- دعنا من الجدال الغير مجدى..

١٣- أشعر بالراحة كلم غادرت موقع عملى..

١٤- أن ابنائى أكثر حظا منى فى هذه الحياة..

١٥- هل تعتقد أننى أحقق إنجازات مستمرة فى عملى ..؟

---

(١) نقلاً عن د. أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره.

١٦- العلاقات بين الناس أصبحت على غير ما يرام..

١٧- الصمت أفضل كثيراً من الكلام..

١٨- يا ليت الشباب يعود يوما..

١٩- حينما كنت صغيراً كنت أفعل أكثر من ذلك..

٢٠- أن زوجاتنا يتحملن الكثير من عبء العمل داخل المنزل وخارجه.

٢١- لم يعد هناك وقت للقراءة المتأنية..

٢٢- دع كل الأمور تمر كما هى .. ولا تشغل بالك بها..

٢٣- أحياناأجد أنه من الأفضل النظر فقط دون أى تعليق..

٢٤- لا تحاول الإصلاح فأنت لست نبيا..

٢٥- علمتنى تجاربى الا اقف أمام التيار..

٢٦- ياعم الميه لا تجرى فى العالى..

٢٧- يا سيدى الكبير سيظل كبير فلا تناطح الصخر.

٢٨- المشكلة أننا لا نحسن الشبع ولا الراحة أبدا.

٢٩- حقيقة .. خلق الإنسان فى كبد..

٣٠- نحن نصنع فرعون.. ثم نشتكى منه..

(٦) هو موقف إدارى[١]

كان بهجت حسنى يعمل فى إدارة المبيعات وله خبرة عدة سنوات فى هذا المجال، ويبلغ من العمر ٢٥ عاما وهو متخرج من قسم إدارة الأعمال تخصص تسويق، وما زال أعزبا، وهو مؤهل تماما وأنيق وشخصيته محبوبة..، وكان مشهورا فى مقر العمل بسبب معرفته التامة بمنتجات الشركة وسياساتها السعرية، ولم يكن هناك سوى بهجت وزميل آخر أعزب، فى حين كانت هناك ثمانى فتيات يعملن فى القسم نفسه، وكان يرأسهم جميعا عطيه سميح.

وعن طريق الصدفة البحتة كان مكتب بهجت محاطا بمكاتب الفتيات من كل جانب، وبالتالى أصبح مكتبه بمثابة مركز للاتصالات والاجتماعيات، وكانت ا لفتيات تقف باستمرار عند مكتبه أثناء اليوم سواء بقصد أم بغير قصد حقيقى للحصول على معلومات عن تنفيذ عمليات البيع على الرغم من أن عطية هو رئيس القسم.

وكان بهجت مسرورا بعمله ومميزاته الاجتماعية، وكن يعمل بهمة ونشاط بدليل حصوله على علاوات تشجيعية بانتظام.

وقد واجه عطية سميح مشكلة خاصة بتوزيع المكاتب فى الصالة التى يشغلها القسم بعد تعيين أثنين من العاملين خصوصا وانه لا يوجد مكان آخر إضافى، وفى نهاية الأسبوع اتصل عطية برئيس قسم الصيانة بالشركة وطلب منه إعادة وضع المكاتب بشكل يسمح بإضافة مكتبين جديدين ولك يتم ذلك اضطر الرجال إلى تغيير مكان مكتب بهجت.

والملفات الخاصة به إلى ركن بعيد منعزل بحيث أصبح مواجها بحائط من الأمام ومن الجانب الأيمن وخلفه صف من الملفات وعلى يساره مكتب زميله الأعزب الوحيد (٥٥ سنة) فى القسم.

---

(١) د. شوقى حسين عبد الله - اصول الإدارة - مرجع سبق ذكره.

وعند حضور بهجت صباح السبت إلى العمل فوجئ تماما بوجود مكتب آخر مكان مكتبه الأصلى، وبسرعة اندفع إلى مكتب رئيسه عطية صارخا ومتسائلا عن مكتبه.

وحاول عطية أن يشرح له مشكلة ضيق المكان وبتردد اصطحب بهجت معه ليشاهد موقع مكتبه الجديد فى دلك الركن المنزوى. وفى هذه الأثناء كان العمل قد توقف بالقسم، وحتى رئيس عطية سميح نفسه حضر لكى يستفسر عن سبب هذا الهرج.

وقد تركزت جميع العيون على بهجت وعطية، وعندما رأى بهجت مكان مكتبه الجديد اشتد غيظه غير مصدق ما رأى والتفت إلى عطية قائلاً : «اسمع يا عطية، سأذهب لتناول فنجانا من القهوة لكى أهدأ نفسى وسأعود بعد نصف ساعة، وإذا لم أجد مكتبى فى مكانه القديم فاعلم تماما أنيى فى غنى عن هذه الوظيفة،» ثم انصرف بهجت.

وبكل وداعة اتصل عطية بقسم الصيانة وطلب اعادة مكتب بهجت إلى مكانه الأصلى، وقد علل عطية ذلك لرئيسه بقوله: «اننى لا أستطيع الاستغناء عن رجل ممتاز مثله.»

١- حدد مشكلة الاتصال فى هذه الحالة وناقشها.

٢- ما هى المشاكل الأخرى خلاف تلك الخاصة بالاتصال فى هذه الحالة؟ وماهى الحلول المقترحة؟

(٧) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح فى كل من العبارات التالية: [١]

(١) أى من النشاطات التالية لا يعتبر من مكونات عملية التوجيه :

(أ) الحفز (ب) القيادة (جـ) الاتصال (د) الرقابة (هـ) التنسيق

(٢) أحسن وصف للاتصال أنه عبارة عن عملية:

(أ) تبادل العواطف (ب) تبادل المعلومات (جـ) ارسال الرسائل

(د) صياغة التغذية العكسية (هـ) ارسال معلومات

(٣) إن عناصر الاتصال الشخصى الأساسية هى:

(أ) مرسل / مرمز ، رسالة ، فاك الرموز / مستقبل

(ب) مرسل / رسالة ، مرمز، مستقبل / فاك الرموز

(جـ) رسالة، مستقبل، مرسل ، فاك الرموز، مرمز / مرسل

(هـ) مرمز/ مرسل، رسالة، مستقبل/ فاك الرموز

(٤) أى مما يلى لا يعتبر اتصالاً صاعداً:

(أ) تقارير محاسبة التكاليف

(ب) ملخص أمر الشراء

(جـ) تقارير الانتاج

(د) بيان سياسة المنظمة

(٥) إن الغرض الأساسى للاتصال التنظيمى الجانبى (الأفقى) هو خدمة:

(أ) التنسيق (ب) التنظيم (جـ) التوجيه (د) التقييم (هـ) الرقابة

(٦) من أجل تشجيع الاتصال التنظيمى الرسمى، يجب على المديرين:

(أ) دعم انسياب العبارات المختصرة الواضحة من خلال الوسائل (القنوات) الرسمية.

(ب) ضمان حرية استعمال القنوات الرسمية لجميع أعضاء المنظمة.

(جـ) تحديد مسئوليات اتصال محددة للاستشاريين

(د) أ، ب

(هـ) جميع ما سبق

(٧) من مسئوليات المرسل فى الاتصال:

(أ) أن يكون حساسا للمستقبل

(ب) أن يكون حساساً للمستقبل

(ج) أن يشير إلى وسيلة الاتصال المناسبة

(د) أن يبادئ بالتغذية العكسية.

(هـ) أن يختار وسلية الاتصال المناسبة.

(٨) من أهداف الاتصال بالرؤساء:

(أ) مشاركتهم الأفكار من أجل تحسينات العمل.

(ب) لتنسيق النشاطات معهم.

(جـ) لتزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.

(د) لاقناعهم بأهمية التغييرات

(هـ) لتقييم آدائهم.

(٩) واحدة مما يلى ليست من أنواع الاتصال التنظيمى الرسمى:

(أ) الاتصال النازل (ب) الاتصال غير الشخصى

(جـ) الاتصال الصاعد (د) الاتصال الجانبى

(هـ) الاتصال القطرى

(١٠) واحدة مما يلى ليست من معوقات الاتصال الشخصى :

(أ) الاستماع إلى مانتوقع أن نسمعه.

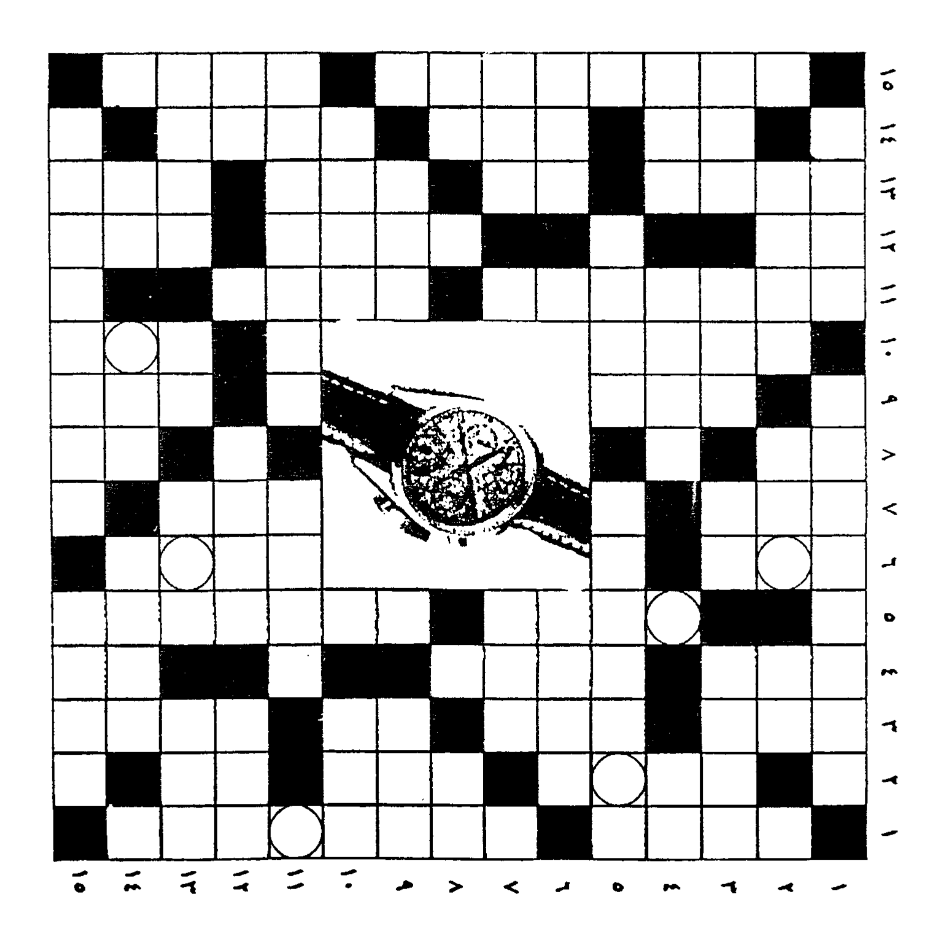
(ب) تجاهل المعلومات التى تتعارض مع ما «نعرف».

(جـ) التغيير فى المديرين

(د) الضوضاء

(هـ) فهم الكلمات بمعانى مختلفة.

(٨) حاول ملئ بيانات المصفوفة التالية بما لديك من ألفاظ إدارية خاصة بموضوع الاتصالات.

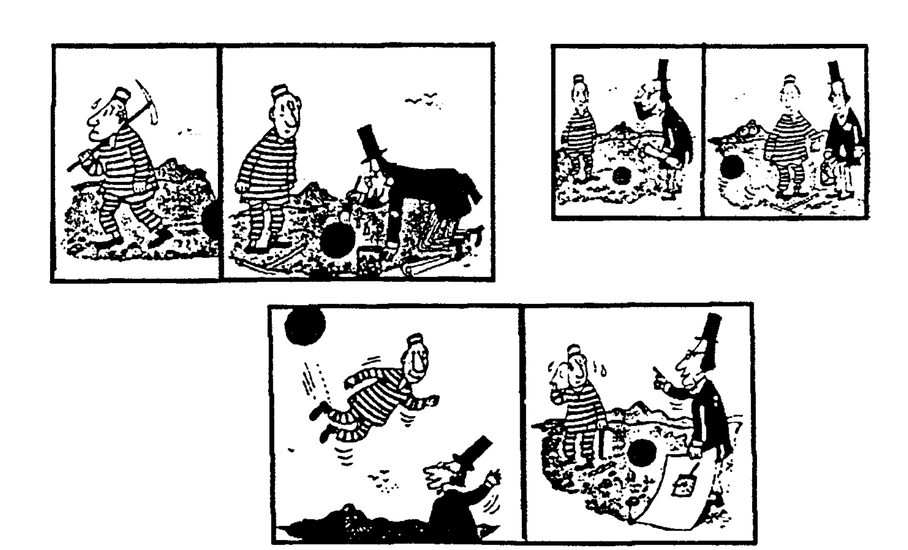


(٩) هذا الشاب ، نتيجة سوء تفاهم ، صفع فى ثورة غضب صديقته..

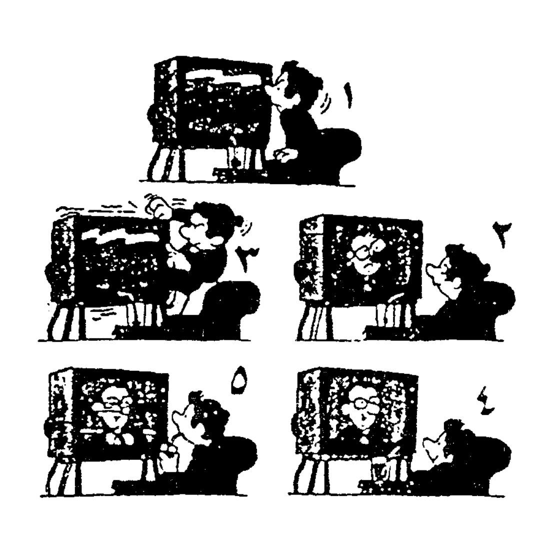
فهل بإمكانك أن تعرف أى الفتيات الثلاث تلقت الصفعة على خدها ؟



(١٠) حـاول أن تفهم القصة التالية من خلال إعادة ترتيب مشاهدها



(١١) اعد ترتيب المشاهد الخمسة التالية بحيث يصبح لديك قصة منطقية.



(١٢) موقف إدارى [(١)]

كم هو الاتصال مهم فى المنظمة الحديثة؟ يعتقد كثير من الخبراء أن الخطأ الرئيسى لدى المديرين فى الإدارة العليا، حتى فى المنظمات الكبيرة، أنهم لا يخرجون من مكاتبهم ليستمعوا إلى ما سيقوله المستخدمون. فى حين أن هناك عدداً قليلاً جداً من المديرين يقضون وقتاً فى الاستماع إلى العاملين. إن ذلك يؤدى إلى حدوث جميع أنواع المشاكل، ومع توسع المنظمة، فإن المشاكل تكبر وتزداد. كيف يمكن، إذن، التعامل معها ؟ إن إحدى أكثر الطرق فعالية هى من خلال استعمال سياسة الباب المفتوح، التى تشجع العاملين على مناقشة مشاكلهم مع المديرين. فى الحقيقة، يعتقد كثير من الخبراء أن كل عامل يجب أن يشعر بكامل الحرية لأن يرى رئيسه فى أى وقت يشاء من أجل أمور تتعلق بوظيفته. ومع ذلك، فإن سياسة الباب المفتوح لا تعنى أن أولئك الأفراد غير الراضين من رؤسائهم بمقدورهم أن يرجعوا إلى مستوى إدارى أعلى فى الهيكل التنظيمى، تجاوز المرجع خطأ ويجب ألا يسمح به.

هناك شئ آخر يجب أن يتذكره المديرون وهو أن الاتصال يجب أن يستعمل لمنع المشاكل وليس لحلها بعد أن تكون قد حدثت. وما لم يعمل المديرون على هذا الأساس، فإنهم سيجدون المرؤوسين يأتون إليهم باستمرار ومعهم مشاكل، إا من أجل كسب اعتراف مديريهم بهم أو من أجل معرفة كيف يمكن أن يعالجوا مثل هذه المشاكل.

ماهى إذن الوظيفة الأساس لاتصال المدير/ العامل؟ إنها للمساعدة على خلق المناخ الصحيح للرضا الوظيفى. إذا كان المناخ صحيحاً، فالناس سوف يحفزون أنفسهم. إن جزءاً كبيراً من وظيفة المدير هو العمل على تطوير مهارة الاستماع الفعال. إذا تم ذلك، فإن الأجزاء الباقية من ارتباك الادارة سوف يتم وضعها فى مكانها.

---

(١) مقتبس من نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره.

أسئلة للمناقشة

(١) ما مقدار شيوع وجود مديرين لا يصغون إلى مرؤوسيهم حسب اعتقادك؟

(٢) هل توافق على اتباع سياسة الباب المفتوح التى وردت فى الحالة؟ وضح إجابتك.

(٣) بالإضافة إلى استعمال المعلومات الواردة فى الحالة، ماذا يمكن أن تضيف لتقدم توصيات للمديرين من أجل تحسين الاتصال مع المرؤوسين؟ إجعل إجابتك كاملة.

(٢) القيـــــادة

أولاً مفاهيم عامة

القيــادة

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة ولا حتى على أهمية عملية القيادة ومن ثم يمكن القول بوجود عدة تعاريف للقيادة ستتطرق إلى بعضها على النحو التالى :

❖ كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل ويقوم بمهمة ما وهى كلمة يونانية Arendt لأن الفعل اليونانى Archein بمعنى أن يقود أو يحكم وهى تقابل الكلمة الإنجليزية Archon بمعنى حاكم وهى تنطوى على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته اصدار الأوامر ويمثل الدور الثانى من ينجزون العمل وهم الاتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر.

❖ ويعرف روبرت بليك، وجين موتن القيادة على أنها النشاط الإدارى لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا،(١).

❖ ويعرف رنزيس ليكرت القيادة على أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة(٢).

---

(1) Holt. David , Management Principles and practices 3 rd ed, Englewood Cliffs : N.J. 1993 p. 110.

(2) Rinis Likert, New Patterns of Management (N. Y: Mc Graw - Hill Book. Co: 1916) p.3

❖ وعرف Ordway القيادة على أنها «النشاط الذى يستخدم للتأثير فى الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالحاً»(١).

❖ ويقول Fulmer بأن القيادة هى «المقدرة على اقناع الآخرين للسعى لتحقيق أهداف معينة ومهارة ايصالهم إليها»(٢)

❖ أما Koontz and Odonnel فقد عرفوا القيادة على أنها «عملية التأثير التى يقوم بها القائد فى مرؤوسيه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون»(٣).

❖ ويقول Pfifner and Pres Thus أن القيادة هى «نوع من الروح المعنوية والمسئولية والتى تتجسد فى القائد والتى تصل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتى تتجاوز المصالح الآنية»(٤)

❖ ويرى Fiedler أن القيادة تعنى «الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد» (٥).

❖ ويرى د. عبد الكريم درويش وآخرون - أن القيادة هى «القدرة التى يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وأحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بذاته»(٦)

---

(1) Ordway tead, the Art of Leader Ship, mc Grow - Hill Book Co 1935 p. 20
(2) Robert M. Fulmer "the New Management 3 red" New Y: Mac Millan Publishing Co., Inc 1983 p. 302 .
(3) Koontzo. Donnell, Preinciples Les of Management "New York: Mc Grow Hill Book co 1964 p. 80 .
(4) Pfifner and Presthus, Public Administration New York: Roland Press Co. 1967 p. 106.
(5) F. Fiedler "Contingercy Theory of Leader Ship "Managemetn Development Journa oct 1979 .
(٦) د. عبد الكريم درويش - أصول الإدارة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - ١٩٧٢ - ص ٣٨٦ .

❖ ويعرف الأستاذان هايمان وهيلجرت القيادة على أنها «القدرة التى يمتلكها أحدهم فى التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم».

❖ ويعرف Seckledr Hudson القيادة على أنها عملية التأثير وشحذ همم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم[1]..

ومما تقدم يمكن القول بأن معظم التعاريف السابقة إن لم تكن جميعها تنظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على افعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة ***كما أن القيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:-***

١- عملية التأثير وهى تعنى ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

٢- التأثير فى موقف معين ووقت معين وظروف معينة.

٣- تحفيز واثارة الأفراد للسعى برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.

٤- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة.

٥- الرضا عن نوع القيادة الممارسة[٢].

وخلاصة القول أن القيادة هى

القدرة على التأثير الإضافى فى المرؤوسين لتحقيق المطلوب منهم دون أى اجبار.. وإنما من خلال عملية الاقناع ***والأن سوف نلقى الضوء على بعض جوانب القيادة وذلك على النحو التالى:-***

---

(1) Catheryn Hudson, Organization and Management the Cary and practice -Wasihingaton : American University Press 1955 p. 238.
(2) James J. Cribbin, Effective Managerial Leader Ship (AMA Inc- 1972) pp.- 11.

لماذا القيادة ..؟

يحدد Kahn و Katz أربعة عوامل رئيسية تقضى وجود القيادة فى أى منظمة هى :-

(١) عدم شمولية تصميم المنظمة:

حيث أنه من ضروب المستحيل وضع تصميم شامل وكامل لأى منظمة وإعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمى فالواقع العملى أكثر تعقيداً وتنوعاً وشمولاً من هذه التصاميم والسياسات الأمر الذى يتطلب وجود قيادة واعية قادرة على سد الثغرات فى التصاميم والسياسات والأنظمة وفقا لما يتطلبه الواقع.

(٢) تغير بيئة المنظمة:

فالمنظمة كا سبق القول تمثل نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية لذا فإن على المنظمة التكليف المستمر فى البيئة من حولها وهذا يستلزم وجود القيادة القادرة على احداث هذا التكيف.

(٣) حركية المنظمة:

فالمنظمة بصفة عامة تميل إلى التوسع والنمو هذا بالطبع يستدعى إحداث توسع فى وظائفها وانشطتها ومن ثم تغير وتعديل فى البناء التنظيمى لها وهذا سيلزم اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلى للمنظمة أى يستلزم أيضاً وجود القيادة الواعية القادرة على تحقيق ذلك.

(٤) طبيعة الأفراد فى المنظمات :

حيث يميل الأفراد داخل المنظمات إلى الانضمام فى أكثر من جماعة وكل جماعة تفرض عليهم نوع من المطالب التى قد تتعارض مع متطلبات الآخرين مما يؤثر على سلوك الفرد فى المنظمة مما يستلزم اتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع ذلك وهذا يتطلب أيضاً وجود قيادة واعية.

مراحل القيادة

تمر القيادة عادة بالمراحل التالية:-

١- **مرحلة التكامل :** أن على القائد أن ينمى خبرات ومهارات تابعيه ويساعدهم على النمو وأن يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.

٢- **مرحلة العمل الجماعى** أن على القائد أن يدرب اتباعه على أن يعملوا معه.

٣- **مرحلة الترغيب:** أن على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافهم.

٤- **مرحلة الترهيب :** أن على القائد أن يطبع الآخرين بطباعه.

مبادئ القيادة

يمكن تلخيص مبادئ القيادة فى النقاط التالية:

١- القيادة يمكن تعلمها فمن السهل تعلم السلوك القيادى الفعال..

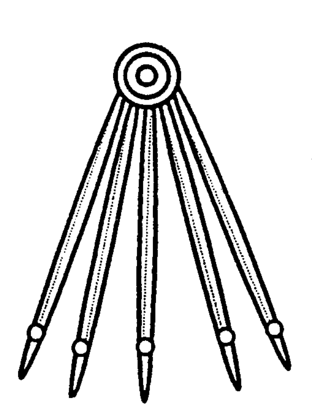
٢- القيادة عملية مشتركة فالقضية ليست قائد أو تابعين بل هى قضية أفراد يتعاونون من أجل هدف واحد.

٣- ان مهارات التعامل مع السلوك الجماعى تمثل جانبا هاما فى القيادة فعضو الجماعة يجب أن يفهم مايدور حوله وأسبابه وطبيعة الوظائف السائدة.

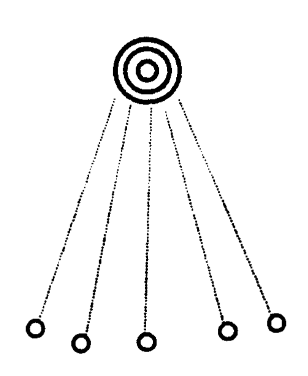
٤- أن القدرة على تشخيص مشكلات الجماعة تعتبر من المهارات الأساسية فى العمل الجماعى.

القيادة والاتصالات

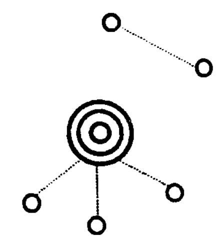
يمكن التفرقة بين أسلوب الاتصال الذى يتم فى إطار القيادة الديمقراطية.. وأسلوب القيادة الأوتوقراطية ***على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :***



القيادة الاتوقراطية
وفيه تتم الاتصالات بصورة فردية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدة



القيادة الديمقراطية
وفيه تتم الاتصالات بين الرئيس وجماعة المرؤوسين



القيادة الفوضوية
حيث لا تسير الاتصالات فى اتجاه محدد

وهنا تجدر ملاحظة ما يلى :-

(١) أن من يتسـمون بالاتجاه الاستبدادى يفضلون قيادة ذات مكانة وسلطة قوية ويظهرون عداوتهم للقائد الضعيف.. وهم لا يقيمون القائد عن طريق العلاقات الإنسانية.

(٢) من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فانهم قادرون على تقبل القيادة القوية ولكنهم فى غير حاجة للسلطات القوية.. وهم يقيمون القائد على أساس العلاقات الإنسانية.

وبصفة عامة.. نجد أن الناس لا يعترضون على القيادة القوية بشرط معرفتهم وتأكيدهم من أنهم يستطيعون المشاركة و المبادأة إذا رغبوا فى ذلك وإذا احسوا بضرورة هذه المشاركة.. وبشرط أن يثبت القائد كفاءته فى هذا المضمار.

الدافعية إلى القيـادة

نتساءل الآن عن السبب الحقيقى الذى من أجله يسعى الأفراد إلى القيادة..

أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة فى المكافأة المادية ومع ذلك نجد أن هناك أفراد كثيرين ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم لمركز من مراكز القيادة.

❖ أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة منهم فى الشعور بالقوة حيث يجد القائد إشباعا لرغبته فى الاستخدام السيادى للقوة فى معاملته للاتباع ومع ذلك ففى أى جماعة قد تدفع الحاجة للشعور بالقوة بعض الأشخاص إلى

المراكز القيادية.. ولكن الحدود والقوى الاجتماعية قد تقف أحيانا حائلا دونهم ودون إشباع حاجاتهم.

❖ أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة فى الحصول على مكانة مميزة بين أعضاء الجماعة حيث أن المكانة العالية تضفى على شاغليها قوة وسلطة تعود عليه بمكافآت مالية وصداقات وعضوية جماعات تساعد بدورها على الاحتفاظ بالمكانة وإشباع حاجات الإنسان.

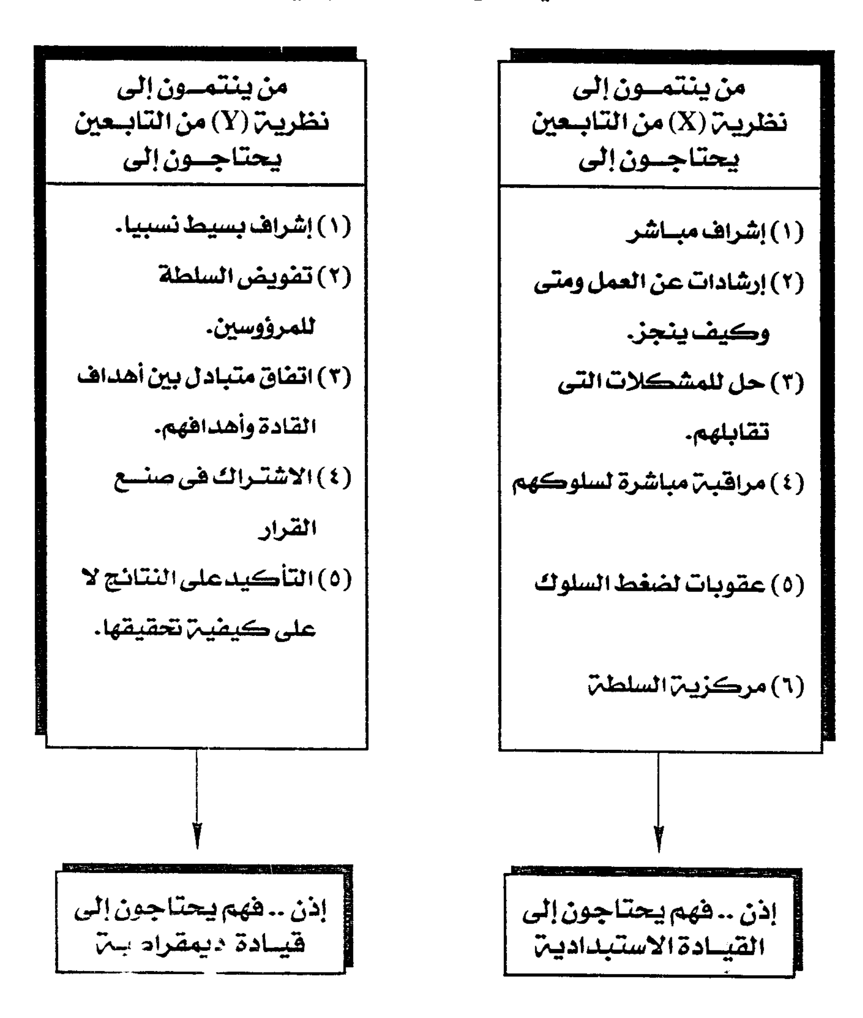
❖ أن الشخص يسعى إلى القيادة رغبة منه فى الشعور بقيمته حيث يشير ذلك فيه استعدادات للقيام بالوظائف التى يتطلبها عمل جماعى.

● **وخلاصة ذلك..** أن القوة والمكانة والقيمة لا تعنى أن يسعى الفرد دائما للقيادة.. فالقيادة أحيانا تفرض على الأشخاص فرضا.. إذن ماهو الدافع الحقيقى إلى القيادة..؟ تحقيق الذات.. ربما..

القيادة وانتماءات التابعين

ينقسم التابعين عادة إلى فئتين فئة تنمى إلى نظرية (X) وأخرى تنتمى إلى نظرية (لا) وتختلف القيادة بالنسبة لكلا الفئتين بحسب احتياجات كل فئة وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

جدول رقم (٦)
القيادة وانتماءات التابعين



القيادة والتحكم فى الصراع الداخلى:

حتى تتمكن القيادة من التحكم فى الصراعات الداخلية عليها أن تلتزم بما يلى :-

(١) يجب أن ترحب القيادة بظهور الخلافات فى الرأى مع توضيح ذلك للجميع.. على أن الخلاف فى الرأى أمرحتمى بين الأفراد وأنه مصدر التنوع والابتكار ومواجهة المشاكل والوصول إلى أفضل الحلول لها.

(٢) أن تستمع القيادة لمختلف الآراء بروح من التفهم والاستيعاب لابنزعه إلى التقييم وإصدار الأحكام.

(٣) أن توضح القيادة طبيعة الخلاف القائم بين مختلف الأفراد والأطراف المعنية.

(٤) أن تتعرف القيادة على مشاعر الأفراد وتتقبلها.

(٥) أن تقوم القيادة بتوضيح وتحديد طريقة اتخاذ القرار لموضوع الخلاف دون تضليل يحافظ على المظهر دون الجوهر.

(٦) أن تولى القيادة اهتماما أساسيا بكل ما يحافظ على العلاقات الطيبة بين الأطراف المتنازعة.

الوظيفة القيادية

تتمثل الوظيفة القيادية فى عملية التأثير الاقناعى على مجموع الأفراد لتحفيزهم نحو تحقيق الهدف.. ***هذا ويمكن تحليل الوظيفة القيادية إلى مجموعة المهام التالية:-***

(١) تفسير وإعلان المواقف التى تواجهها الجماعة.

(٢) تعيين النواحى الجيدة والسيئة فى كل موقف.

(٣) توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة وتحذيرها من الوقوع فى الأعمال السيئة.

(٤) تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم فى تناسق وانسجام.

(٥) وضع الخطط التى تكفل تحقيق أهداف الجماعة.

(٦) العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد.

(٧) تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير.

أما عن العوامل المؤثرة فى تحديد الوظيفة القيادية فإنها تتمثل فيما يلى :-

(١) نوع الجماعة.. فوفقاً لحاجات الجماعة فإنها تقوم بتوزيع وظائف القيادة على أعضائها.. أو قيام الأعضاء بأنفسهم فى الفصل فى هذا الأمر.

(٢) دوافع القيادة .. أى الأسباب التى تدعو الشخص إلى أن يتطلع أن يكون قائداً.

(٣) مدى الحاجة إلى التبعية داخل الجماعة.

(٤) العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه.

• القـائـد

وردت مجموعة عديدة من التعاريف التى حاولت تحديد مفهوم القائد منها:-

• القـائد: هو ذلك الشخص الذى يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التى اكتسبها خلال العمل والممارسة وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب[١].

❖ كما قد ينظر إلى القائد على أنه الشخص الذى يقود ، يوجه، بأمر أو يرشد الجماعة أو النشاط»[٢]

❖ والقائد أيضاً هو «الذى يستخدم الصلاحيات والموارد والاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين»[٣]

هذا وقد قام Stogdill باعداد عشرون دراسة لتحديد تعريف واحد للقائد وقد توصل إلى النتائج التالية [٤]

١- أن القائد يمتاز عن الآخرين بذكائه واستقلاليته ومقدرته المعرفية.

٢- أن المهارات والصفات المطلوبة فى القائد تتوقف بدرجة كبيرة على متطلبات الموقف.

٣- أن القائد الناجح هو الذى يخلق جواً فى العمل يوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين ويعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية وتعاون العاملين.

---

(١) محمد البياع - القيادة فى ضوء المنهج العلمى والممارسة - بغداد - الدار العربية للطباعة ١٩٨٥ صد ٢٤ .

(2) Air force Leader Ship Department of the Our Force MSA 1985 . 2

(3) Ira Sharkansky. public Administration New York 1959 . P. 119

(4) Stogdill R. Individual Behavior and Group Achievement New York : Ox Ford University Press 1959 p. 35 .

هذا ويلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول للاصطلاحيين (القائد- القيادة) .. فالبعض يرى أن:

القيادة خاصية من خصائص الجماعة.. وهى مرادفة فى معناها للمكانة أو لمركز معين.. وربما تكون القيادة خاصية من خصائص الفرد.. فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص معينة مثل السيطرة أو ضبط النفس.. إلخ.

غير أننا ننظر إلى القيادة على أنها:

تلك القدرة على التأثير فى الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع.. وهى محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة.)

أما القائد فإنه يمكن النظر إليه على أنه:

نتاج القوى الإجتماعية.. وبنفس القدر فهو محدد لها.. والشخص لن يصبح قائداً لمجرد أنه يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية.. بل أن هذا النمط يجب أن يكون مرتبطا بأهداف الجماعة التى هو قائدها..

أن سلوك القائد فى أى موقف يتأثر إلى حد كبير بمجموعة كبيرة من القوى الموجودة بداخله.. وأهم هذه القوى هى :

(١) القدرة على تحمل الصدمات.

(٢) القدرة على مواجهة الاحباط

(٣) القدرة على تحديد الأهداف الواقعية.

(٤) القدرة على تقبل النصر والهزيمة.

(٥) القدرة الموضوعية على إصدار الأحكام.

(٦) القدرة على التعامل مع الآخرين.

(٧) القدرة على الإصغاء.

(٨) القدرة على اتخاذ القرارات.

(٩) قوة الشخصية.

(١٠) الثقة بالنفس

(١١) القدرة على تحمل المسئولية

(١٢) الإنجاز (معرفة العمل والمهارة الفنية)

(١٣) القدرة على احداث التكامل بين أفراد المجموعة.

(١٤) الابتكار فى الإدارة

(١٥) الحالة المزاجية المستقرة.

(١٧) القدرة على تحديد الأولويات بكفاءة

(١٨) القدرة على مواجهة الصراعات.

(١٩) القدرة على العمل والرغبة فيه.

شروط نجاح القائد

تحدثنا فيما سبق عن بعض السمات الواجب توافرها فى القائد غير أننا نلفت النظر أنه ليس معنى وجود تلك السمات أو معظمها فى شخص معين أن يكون إدارياً ناجحاً فالقيادة الناجحة تتحد بمقتضى ما يملكه الفرد من صفات وما يفعله أيضاً حيث لايمكن الفصل بين هذين الأمرين فى السلوك القيادى الناجح ***ويتمثل هذا السلوك فيما يلى :-***

١- الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة فيعمل على زيادة تقبل الجماعة له عن طريق زيادة الاندماج بهم وتبادل بعض الخدمات معهم والبعد بقدر الامكان عن التدخل فى تحديد ما يقومون به من أعمال.

٢- تنظيم الانتاج مع التركيز على التخطيط الذى وضع لزيادة الانتاج عن طريق العناية بالشروط الدافعة للعمل وتحديد عمله كمشرف وعمل المجموعة فيقرر الأهداف ويثير حوافز المجموعة لتحقيق هذا الهدف.

٣- تركيز الاهتمام على تنظيم الناحية الفنية للعمل وتنسيقها دون أن يضيع وقته فى الجزئيات البسيطة عديمة الفائدة.

٤- العمل على تدعيم نواحى الاتصال المختلفة فلا يقتصر على توصيل المعلومات للجماعة من الادارة بل يعمل على اسماع صوت الجماعة للادارة وخاصة الأراء والأفكار المتعلقة بالعمل والانتاج كما يعمل على تدعيم علاقات المجموعة فيما بينها داخل العمل وخارجه.

٥- مساعدة مرؤسيه على تنمية القدرة على توجيه الفرد لنفسه توجيها صالحا وهذه القدرة لا تتيسر للفرد إلا إذا أدرك الأسس العامة التى يقوم عليها عمله ولذلك تعتبر مهمة القائد الناجح مهمة تعليمية فهو لا يترك الموظف الجديد أو العامل المستجد يحاول محاولات عشوائيه، ولكنه يبصره بالأسس العامة للعمل وكيفية انجازه بالطريقة السليمة

وبذلك يضمن المجهود الإيجابى من الموظف حتى يتكيف مع النظم القائمة عن إدراك وفهم.

٦- مساعدة مرؤوسيه على الترقى فيعمل على الحاقهم ببرامج التدريب المختلفة حتى يكتمل نضجهم المهنى كما يعمل باستمرار على تشجيع المرؤوسين على الأداء الحسن ويعبر عن تقديره لهم بأسلوب واضح حتى يشعر المرؤوس بتقدير رئيسه له فيشجعه ذلك على استمرار التحسن.

٧- الاعتراف بالآراء التى يقدمها المرؤوسين وعدم التقليل من شأنها.

٨- وضع كل فرد فى العمل المناسب له

٩- اظهار حدود امكانياته لدى مرؤوسيه فلا يدعى أنه السلطة العليا.

مسئوليات القائد

١- القائد يصنع الأهداف ويقرر ما يجب عمله لتحقيق هذه الأهداف وعليه أيضاً عبء شرح هذه الأهداف للآخرين..

٢- القائد ينظم فعليه يقع عبء تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة ثم تقسيم هذه الأنشطة ووضعها فى الهيكل التنظيمى مع تحديد الأفراد الملائمين للقيام بها..

٣- القائد يحفز فعليه يقع عبء تكوين الفريق المسئول عن مختلف الوظائف.. وتحفيز ذلك الفريق ودفعه للعمل بفاعلية وكفاءة..

٤- القائد يقيس الأداء فعليه يقع عبء وضع معايير عادلة لقياس أداء كل فرد داخل المنظمة.

٥- القائد يطور مرؤوسيه فعليه يقع عبء تدريب مرؤوسيه وإمدادهم بكافة المعلومات التى تمكنهم من الفهم الصحيح.

القرار يصنع لمواجهة أو معالجة مشكلة معينة ويختلف القادة فى معالجتهم للمشكلات.. فهناك من يرصد الأحداث والمقدمات ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت .. وهناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة.. وهناك من يعيش المشكلة ويسوف أو يتردد فى صنع القرار.. كما يختلف القادة فى درجات المشاركة التى تتاح للاتباع فى صنع القرار.. فالنمط الأوتوقراطى يكون متسلطا ومتمسكا برأيه فقط.. ولا يميل إلى إقناع مرؤوسيه فى صنع القرار أو إشراكهم بشكل ظاهر.

أما النمط الديمقراطى فإنه يعمد إلى مشاركة مرؤوسيه فى عملية صنع القرار وتشجيعهم على إبداء آرائهم.

ويصور الجدول التالى درجات المشاركة فى عملية صنع القرار وفقا لاتجاهات القادة:

جدول رقم (٧)
درجة مشاركة الجماعة فى صنع القرار

م	اتجاهات القادة	مستوى مشاركة جماعة المرؤوسين
١	يصنع قراره بمفرده ويبلغه لمرؤوسيه	صفر
٢	يعرض الموقف وأبعاده ويدعو مرؤوسيه للاستفسار والمناقشة وإبداء الرأى ثم يصنع القرار.	محدود
٣	يعرض مشروع قرار ويدعو مرؤوسيه للاستفسار وإبداء الآراء ثم يتخذ قراره.	متوسط
٤	لا يعرض مشروع قرار.. ويطلب إلى مرؤوسيه مناقشة أبعاد الموقف وتحديد البدائل وتقييمها ثم يتخذ قراره.	عال لحد ما
٥	يعرض الموقف على مرؤوسيه ويطلب إليهم تحليله، تحديد البدائل، وتقييمها، واتخاذ القرار، على أن يناقشهم فيه.. إما لإقراره أو لتعديله.	عال
٦	يعرض الموقف على مرؤوسيه مع رؤيته الخاصة ويطلب إليهم ممارسة مراحل صنع القرار.	عال جداً

يقصد بالتفويض الحق المفوض للمديرين فى صنع قراراتهم دون الرجوع إلى المستوى الأعلى.. هذا وتقاس كفاءة التفويض بمعيارين:

(أ) **مجالات التفويض:** ويقصد بها الأمور التى تفوض فيها السلطة إيجابا أو سلباً..

(ب) **درجة التفويض:** ويقصد به قدرة السلطة المفوضة فى المجال الذى تم فيه التفويض.

هذا ويختلف القادة فى اتجاهاتهم نحو التفويض وذلك على النحو التالى:

(أ) نمط القائد الديمقراطى:

يرى أنه بحكم مسئوليته عن تنمية قدرات مرؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزيز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة من خلال الممارسة بما ينتج عنه تولد صفا ثانيا يتولى المسئولية عند اللزوم.

ومن ثم فإنه يدربهم على اتخاذ القرارات مع اعتبار أن الخطأ فى هذه القرارات يعتبر بمثابة تكلفة تدريب لهم.. وبالتالى فإن هذا النمط من القادة لا يخش تفويض السلطة بل نجده دائما يسعى إلى توسع نطاق هذا التفويض.

(٢) نمط القائد الديكتاتورى:

يجد هذا النمط من القادة استمتاع فى الانفراد بالسلطة.. وتركيزها فى يده ويجعل بالتالى مرؤوسيه مجرد تابعين.. وحتى أن عين وكيلا أونائبا يميل لاختياره محدودا فى قدراته وطموحاته.. غير مطالب بسلطات أو صلاحيات..

القائد وتحفيز التابعين:

هناك طرق عدة يستخدمها القادة لتحفيز تابعيهم نذكر منها ما يلى:

(١) قد يتمكن القائد من إنماء وتحميز تابعيه عن طريق دفع مكافآت أعلى عند تحقيق إنجازا مرتفعا فى الاتجاه نحو تحقيق أهداف العمل.

(٢) المعاونة على تحقيق أهداف التابعين وأهداف المنظمة من خلال تقديم النصح والإرشاد والمشاركة فى الخبرات.

(٣) إيضاح الأهداف والتوقعات والتأكيد على الطرق التى تضمن تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

(٤) المساعدة على إزالة العوائق التى تعترض طرق الأهداف بما يسهل للتابعين عمل ما هو متوقع منهم.

(٥) التعرف على حاجات التابعين ومناقشة فرص النمو المحتمل والكسب المادى الذى يحققه أولئك الذين ينجزون مهام معينة.

القائد وشخصيات تابعيه

لكل منا شخصية معينة قد تختلف فى سماتها وردود أفعالها وعلى القائد أن يفهم جيداً شخصيات تابعيه حتى يمكنه إحداث التأثير المطلوب على تحقيق الشخصيات لتحويلها إلى شخصيات منتجة ***ونقدم فيما يلى جدولا يوضح أنماط بعض الشخصيات وأساليب التعامل معها.***

جدول رقم (٨)
القائد وشخصيات تابعة

نوع الشخصية	السمات الأساسية لهـا	ردود أفعالها تحت الضغـوط	احتياجاتها لكى تصبح منتجة	ردود أفعالها نتيجة للتشجيع
الصفراوى (الريادى)	نهاز للفرص، منتج نافذ الصبر فعال، مثابر، مثير للسخط، لايخرج عن الموضوع الأساسى، حين يتحدث لا يتوقع ما سيفعله، يخضع له الآخرين، حلال للمشاكل، يتخطى الصلاحيات الممنوحة له.	أقواله تحت الضغوط • أنا المسئول • أحس بالملل • لاأستطيع تحمل الروتين • لا يهم فأنا سأفعل ذلك على أية حال • استطيع بمفردى عمل كل ذلك بالسرعة نفسها. • سأفعل ذلك بنفسى فذلك أسرع.	لكى يصبح فعالا: • الكثير من التحديات • تصيحجه إذا أخطأ • إخباره بما تريده بالضبط • شيئا من النفوذ • فرصة لتعلم مهارات جديدة • شعور بالأهلية	• مجازفا • متخذ قرارات • عاملاً مستقلاً • واسطة للتنفيذ • مهتما بالنتائج
المراوغ (الدموى)	لا مبال، جرئ، شيطانى، لا يحب التفاصيل، مبتهج، يتكيف بسهولة، صاحب أفكار، ديمقراطى غير دكتاتورى، يحب مساعدة الآخرين واسعادهم دبلوماسى، نشيط.	• أريد أن يحبنى الجميع • أنا لا أهتم سأكون لطيفا مع الجميع • لقد غيرت رأى اليوم • أحبيكم جميعا أنت رائعون • ليس لدى وقت لمعرفة الحقائق • كيف ضاع الوقت.	• الارشاد الديمقراطى • فرص كثيرة للاتصال بالناس • الكثير من التنوع • متسع من الوقت • تقديره من قبل الناس • تعريفه بأعضاء المجموعة	• مدير ملهم • دبلوماسى • عامل مثير للحماس • شخص يعطى انطباعا حسنا • مساهم فى رفع الروح المعنوية

نوع الشخصية	السمات الأساسية لهـــا	ردود أفعالها تحت الضغـــوط	احتياجاتها لكى تصبح منتجة	ردود أفعالها نتيجـة للتشجيع
البلغمى (القبطان)	• قيم على ممتلكات الآخرين. • وصى على الآخرين. • يحافظ على التوازن • ثابت على مبدأه • لطيف ، حذر • لديه قدرة على تهدئة الآخرين. • متعاون يحب الإيجاز • متمسك بالعرف	أقواله تحت الضغوط • اترك الأمورتسير على ما هى عليه. • لا أستطيع أن أسير أمورى • أحب الأشياء كما هى • العرف يناسبنى كثيراً • أننى انتظر الأمور • أنا لا أهتم ولن أتغير	لكى يصبح فعالا : • بيئة مستقرة • إخباره بكيفية أداء العمل • تشجيعه على موهبته التحليلية • الأمن الاقتصادى • سؤاله عن مشاعره الحقيقى • إعطاءه إنذارا كافيا	• استقرار فى العمل • التحلى بالصبر • التحلى بالوفاء • تنفيذ المهام على أكمل وجه. • مستو عال من الدقة
السوداوى (النظامى)	• حساس • يحترم الأنظمة • يدرك الحاجات • يوجه فى الخفاء • متعاون • منظم • يساعد الآخرين • يحلل • ينتج • ناقد لذاته مثالى متعاطف	• هذا ليس قرارى • لا يوجد قانون يحكم هذا • على أن أبحث هذا الأمر • أنا لا أهتم فأنا لا أفعل ذلك • دعونا نحصل على مزيد من المعلومات أولاً. • لاأستطيع أن أتغير حتى تخبرنى عن السبب	• يوفر الانسجام • يتم إخباره بالأسباب • يتعامل بالتفاصيل • يتجنب النقد • يتم امتداحه على انفراد • يكون لديه وقت لمعالجة المعلومات	• مهارات متخصصة • تفاصيل • معايير عالية • قرارات حذرة

الفرق بين الرئيس «المدير» والقائد

• **الرئيس هنا «المدير»** هو ذلك الشخص الذى يستند إلى سلطة المنصب الذى يشغله ويلجأ إلى تصريف الأمور ومحاولة تحقيق الأهداف عن طريق الأوامر والتعليمات.

وهناك ثلاث طرق رئيسية لتصنيف المديرين ويوضحها الشكل التالى:

جدول رقم (٩)
طرق تصنيف المديرين

تبعاً للموقع	تبعاً للمستوى	تبعاً للوظيفة
• مديرون تنفيذون	• إدارة عليا	الرؤساء ونوابهم
• مديرون	• إدارة وسطى	مديرو المبيعات .. الانتاج
• مشرفون	• إدارة دنيا	مشرفو الانتاج.. المبيعات

سلطات المدير

تتمثل السلطات التى يتمتع بها المديرون فيما يلى :-

(١) الحق فى اختدار المرؤوسين والتخلص منهم

(٢) الحق فى تقييم أداء المرؤوسين

(٣) الحق فى توزيع العمل على المرؤوسين

(٤) الحق فى اختيار وتحديد الموارد التى تساعد على أن يقوم المرؤوسين بعملهم

(٥) الحق فى مكافأة المرؤوسين حسب كفائتهم

أما عن الأدوار المتوقعة من المدير فيمثلها الجدول التالى:

جدول رقم (١٠)
أدوار المـــديــريـــن

م	الـــدور	المفهـــــوم
١	الزعيم	ان التطبيق العملي لفكرة المدير "الزعيم" تتجسد حين يمارس المدير دور الوالد "الأب" وتصدر عنه تصرفات أبوية ناحية مرؤوسيه.. ما الرأي في ذلك..؟ هل توافق علي هذا الأسلوب في الإدارة؟ ماهي مشكلاته ومزاياه..؟
٢	القائد	ماهي أبرز سمات القائد الإداري ..؟ - فهم وادراك طبيعة السلوك الإنساني - القدرة علي تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة - القدرة علي كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته - فهم وادراك طبيعة العلاقات الإنسانية والقدرة علي العمل مع جماعات.
٣	المراقب	- هناك نمطان رئيسيان للرقابة الإدارية.. الرقابة المانعة .. والرقابة التصحيحية.. أيهما أفضل ..؟ الرقابة المانعة هي الأساس أي هي الرقابة بهدف منع الأخطاء في الأساس (مثل الرقابة المالية قبل الصرف) أما الرقابة التصحيحية مثالها (المراجعة الحسابية بعد الصرف).
٤	رجل الأعمال	كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفي هو رجل أعمال بالدرجة الأول .. ماهي إنعكاسات هذه الفكرة علي تنظيم المؤسسات والمنشآت..؟
٥	حلال الأزمات	آلاف الأزمات تعترض أي منشأة .. والمفروض أن يواجه المدير هذه الأزمات بأعصاب ثابتة.. ويقتحمها بحلول سريعة جريئة.

م	الــدور	المفهـــــوم
٦	المعـلم	لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم فى أى اتجاه تصبح فوضى .. البـعض تصلهم معلومـات أكـثـر مما يحـتـاجـون والبـعض تصلهم معلومات أقل وهكذا قد تتراكم المعلومات فى بعض الأوقات وتمتنع فى أوقات أخرى. يتـركـز دور المدير فى مجـال المعلومـات فى تصمـيم وإدارة النظام المتكامل للمعلومات الذى يتضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات أعضاء المنظمة وفى التوقيت المناسب.
٧	مخصص الموارد	المشكلة الأساسية التى تواجه المدير فى أى منشأة أن الموارد المتاحة له عـادة محدودة - مهمـا زادت- بينما احـتـيـاجـات العمل غـيـر محدودة. إذن علـى المديـر أن يحــاول توزيع هذه الموارد المحــدودة علـى الاسـتـخـدامات المختلفة بأحسن طريقة ممكنة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن وتحقيق الأهداف المطلوبة منه..

● **أما القائد** فكما سبق أن أوضحنا فهو ذلك الشخص الذى يتمتع بمجموعة من الصفات تمكنه من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم.

وهكذا فإنه يمكن القول بأن القيادة هى إحدى الوظائف الإدارية للمدير فالمدير يقوم بدوره القيادى وتوجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى دوره فى التخطيط والتنظيم والرقابة ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك مالم يملك مقومات القيادة الناجحة.

فلقد أثبتت الدراسات أن مدى استخدام المرؤوس لقدراته يتأثر بمقدار ٤٠ ٪ بالنسبة للقدرة القيادية ٦٠ ٪ بالنسبة للقدرة الإدارية.

أى أن ٦٠ ٪ فقط من طاقة المرؤوس سوف تبذل فى العمل فى حالة نجاح المدير فى عمله أما إذا ما اجتمع فى المدير القدرة القيادية والإدارية فسوف يبذل العامل ١٠٠ ٪ من طاقة فى عمله.

هذا ولقد دار صراع بين الباحثين عن الفرق بين المدير و القائد ومن بين الذين أوضحوا الفرق بين المدير والقائد هو زالزنك(١)

● يرى **زالزنك** أن توجه المدير سلبى نحو الأهداف بينما التوجه الفكرى للقائد توجه شخصى وتنشيط نحو الأهداف.

● إن **المدير** موقف صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة فى الوقت الذى نرى فيه القائد مبتكراً. وبينما نرى المدير يعمل بصفة مراقب نرى الآخر يفكر ويقوى الآخرين ويحفزهم. وبينما يشغل المدير ويشتغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.

ولقد طلع علينا جون كوتر John Kotter بمصفوفة القائد/ المدير " Leader / Manager Matrix" *ووجد أنه يمكن تصور وجود أربعة أنواع من المصفوفة:*

❖ قائد ضعيف ومدير قوى

❖ قائد ضعيف ومدير ضعيف.

❖ قائد قوى ومدير ضعيف.

❖ قائد قوى ومدير قوى.

---

(1) Zaleznik, The Managerial Mystique 1989

نقلاً عن د. سيد الهوارى - القائد التحويلى - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ - صـ ١٦ وما بعدها.

وفيما يلى تصوير لمصفوفة القائد / المدير

مصفوفة القائد / المدير(١)

قائد قوى ومدير قوى	**قائد قوى ومدير ضعيف** ١- الرؤية منفصلة عن الواقع ٢- توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم ٣- الإستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمى والموازنات المعتمدة
قائد ضعيف ومدير قوى ١- العمليات تتجه نحو البيروقراطية ٢- التخصص الزائد ٣- مزيد من السياسات والإجراءات ٤- نظم الرقابة تصطدم بالابتكار	**قائد ضعيف ومدير ضعيف**

الإدارة

---

(1) John Kotter, Leadership. Video Seminar. Fortune Magazine.

نقلاً عن د. سيد الهوارى - مرجع سابق .

وخلاصة ما سبق أن هناك فروقاً بين الرئيس والقائد يظهرها الجدول التالى:-

جدول رقم (١١)

الفرق بين الرئيس والقائد

القائد	الرئيس
• يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الإجتماعى	• يستمد قوته من السلطة الرسمية
• الجماعة التى ينتمى إليها هى مصدر قوته	• التنظيم الرسمى هو مصدر السلطة
• السلطة هنا من النوع غير الرسمى	• السلطة هنا من النوع الرسمى المقنن
• التفاعلات الداخلية بين الأفراد هى جوهر عملية القيادة	• بطاقات التوصيف هى أساس كل تصرف إدارى
• القيادة هى أحد وظائف المدير	• الرئاسة مفهوم اشمل من القيادة

أما الفروق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد فيظهرها الجدول التالى:-

جدول رقم (١٢)

الفرق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد

سلوك القائد	سلوك الرئيس
• يدرب وينصح	• يدفع ويأمر
• يعتمد علي الثقة وحسن النية	• يعتمد علي سلطته
• يفجر الحماسة	• يثير الخوف
• يقول نحن	• يقول «أنا»
• يحل المشكلات	يحدد الأخطاء ويصدر الجزاءات
• يستشير ويطلب النصيحة	• يعرف كل الإجابات
• يجعل العمل وكأنه مباراة	• يجعل العمل كارثة
• يفجر العمل الجماعي	• يوجه الجهد الفردي
• يطلب المعونة من جماعته	• يضع كل الأهداف والمعدلات
• يقول «دعنا نذهب»	• يقول «اذهب».

هذا ويلاحظ أن كلا المفهومين لهما ثلاث صفات مشتركة هى:-

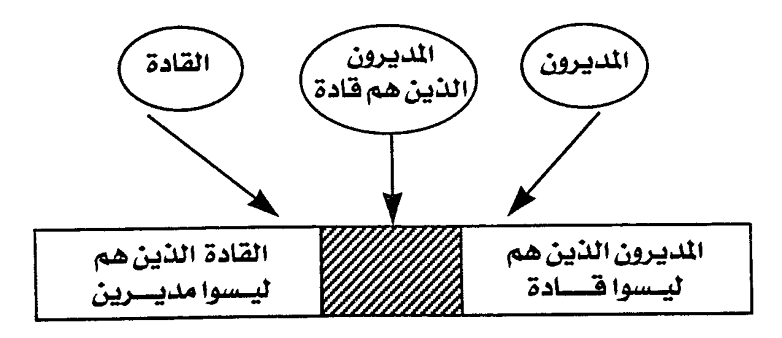
(١) لابد من حفز الأفراد من أجل تحقيق الأهداف من خلال جهودهم.

(٢) أن القرارات لها فى الحالتين قوة فى تحقيق الترابط.

(٣) أن هناك بعض الخصائص الشخصية المتميزة يجب وضوحها فى كل من القائد والمدير.

ومن ثم يمكن استنتاج فى الأجل الطويل أن جميع المديرون قادة .. وليس شرطاً أن يكون كل القادة مديرون ويسهم الشكل التالى فى إيضاح ذلك.

شكل رقم (٢٨)
المديرون الأكثر فعالية هم قادة على المدى الطويل

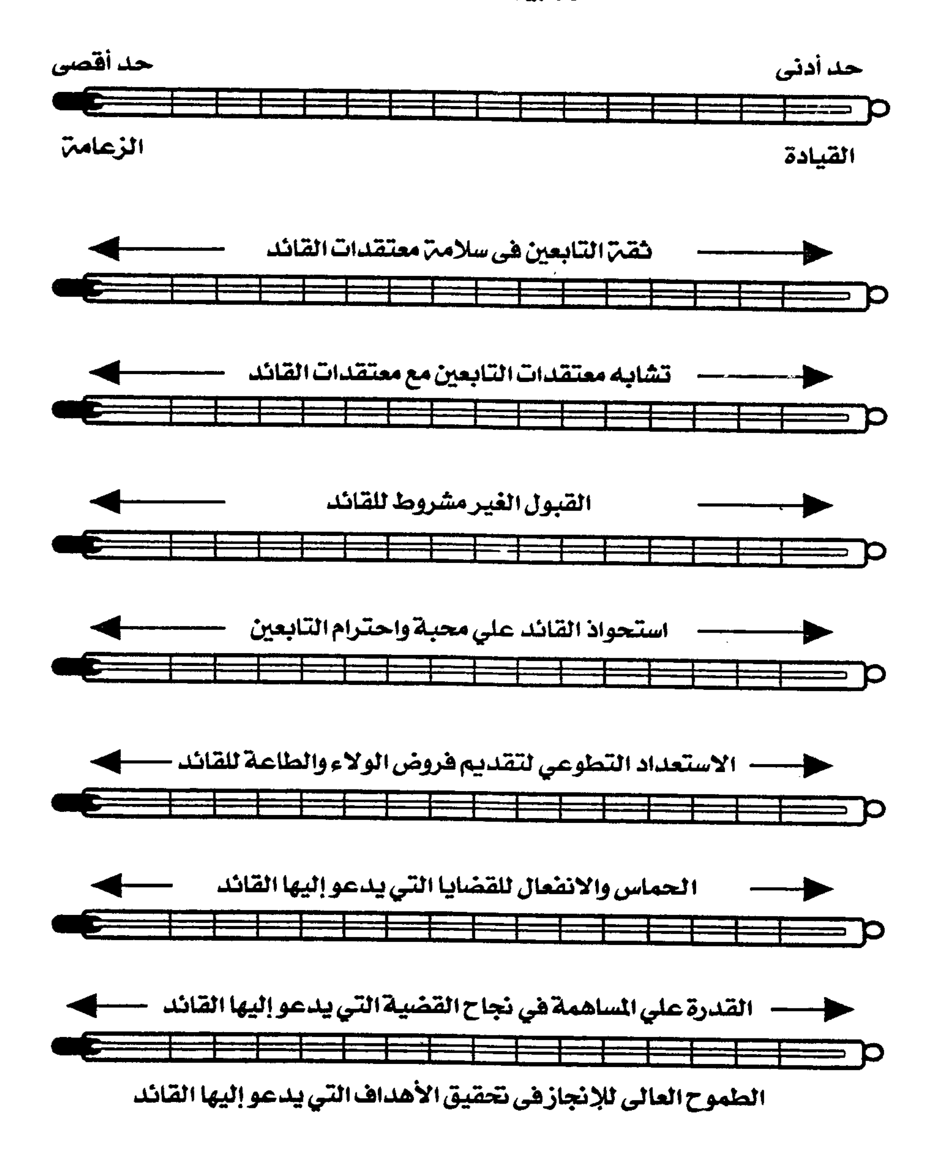


(1) Samuel C. Certo, Principles of Modern Management 4 the ed (Boston: Allyn and Bacon, 1989) p. 352

القيادة والزعامة

الزعيم هو أحد أنواع القادة الذى يملك قوة سحرية فى جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر والتأثير فى مستمعيه فهو قائد كلمته نافذة وذات مفعول عجيب وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغيرات كبيرة ومفاجئة فى المرؤوسين دون عناء يذكر فهو بعد أن يملك قلب الجماهير ويركز على حاجاتهم الملحة ونداءاتهم الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم ببراعته إلى حيث يريد دون حاجة إلى عقد الاجتماعات واللقاءات الفردية والجماعية لاقناعهم ويظهر الشكل التالى الفرق بين القيادة والزعامة.

شكل رقم (٢٩)
الفرق بين القادة والزعامة



ثانيا أنماط القيادة

أوضحنا فيما سبق أن القيادة تقوم فى جوهرها على التأثير(*) الذى يمارسه القائد فى مرؤوسيه لذا فإن اختلاف وسائل التأثير التى يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً فى أساليب القيادة وأنماطها ولقد توصلت الدراسات التى أجريت فى هذا المجال إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة غير أن أكثر المعايير شيوعاً فى الفكر الإدارى لتصنيف أساليب القيادة معياران هما:-

---

(*) إن المدير الذى يمكنه التأثير بقدر على مرؤوسيه يجب أن تتوافر فيه السمات التالية:-

١- يعرض أو يظهر مستوى عال من التعبير الإنفعالى.

٢- يتمتع بثقة ذاتية عالية.

٣- يتمتع بإصرار ذاتى عالى.

٤- حر من الصراعات الداخلية.

٥- مقنع بالأصولية الأخلاقية لقناعته.

٦- حضور بدنى ديناميكى.

٧- الإتصال المباشر بالعين وفى أغلب الأحيان إتصال مغناطيسى.

٨- إحساس عال بالذات يساعد على تجنب حالة الدفاع عن النفس.

٩- ممثل عظيم.. يعيش دائماً وكأنه على خشبة المسرح.

١٠- يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين.

١١- يقدم حلولا جذرية أو متطرفة لمشاكل التابعين.

١٢- يعبر عن مشاعر التابعين التى لا يتسطيعون هما لتعبير عنها.

وقد ميز Yukl بين أحد عشرة أداة ووسيلة للتأثير القيادى بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، وبعضها رسمى . وهذه الوسائل هى :-

١- المطلب المشروع على الرئيس حق الطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لأوامره وتجيهاته ورغباته فى مجالات العمل.

٢- قوة المنفعة/ العائد يستخدم القائد وسائل الترغيب التى تجعل التابعين يذعنون له نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد نتيجة هذا الاذعان.

٣- قوة القهر / الاكراه ويمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه.

• **المعيار الأول: ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية التأثير ومن ثم فقد صنفت أساليب القيادة وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أساليب هى :**

=

٤- الاستمالة القائمة على الرشد . يلجأ القائد إلى استمالة المرؤوسين واقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الطرق لاشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.

٥- قوة الخبرة

٦- الالهام والهاب الحماس يستطيع القائد أن يحصل على امتثال التابعين من خلال التركيز على القيم والمثاليات التى يلتزم بها التابع.

٧- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات يمكن ان يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم ومعتقدات لدى التابعين (الاخلاص والشر والنزاهة والطاعة) يستخدمها فيما بعد اساساً للحصول على امتثالهم.

٨- تطويع القائد للمعلومات. يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال - اتصال القائد مع مرؤوسيه- عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.

٩- تطويع ظروف البيئة. وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل.. إلخ أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.

١٠- الإعجاب والانتماء الشخصى يعتمد القائد على اعجاب التابعين به وانتمائهم لشخصه.

١١- المشاركة فى القرار فمن خلال اشراك المرؤوسين فى الاختيارات والقرارات التى يطلب منهم تنفيذها، يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد.

هذا وأهم ما تجدر ملاحظته فى هذا المقام أن وسائل التأثير هنا هى تلك الوسائل الإيجابية أما الوسائل القائمة على القهر والإكراه فإنها لاتدخل فى مفهوم التأثير المقصود فى القيادة.

أما عن مصادر هذا التأثير فإنه يمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع منها

التأثير بواسطة السلطة غير الرسمية:

يستمد القائد سلطته غير الرسمية من بعض السمات والخصائص التى يتميز بها ، وبنفس الوقت يحظى هذا القائد بدعم وقبول العاملين معه لسلطته.

١- قيادة أوتوقراطية

٢- قيادة ديمقراطية

٣- قيادة حرة أو فوضوية.

ان اجتماع السمات والخصائص الشخصية هذه بالإضافة إلى دعم وقبول العاملين لسلطته فى شخص هذا القائد تعطيه سلطة التأثير غير الرسمية والتى تعرف بقوة التأثير أو القوة غير الرسمية (الشخصية)، وتتمثل هذه السلطة فى النواحى التالية:

١- القوة المستمدة من المعرفة والخبر.

٢- قوة الشخصية والناتجة عن السمات والخصائص الفسيولوجية والسيكولوجية التى يتحلى بها الفرد.

٣- القوة المستمدة من الوضع الاجتماعى ويعتبر مصدرها الذات والمجتمع.

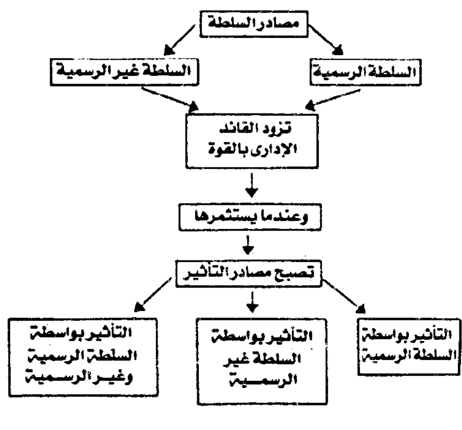
٤- القدرة على ثواب واعطاء الدعم المادى والمعنوى للآخرين.

٥- القدرة على العقاب اى حجب الدعم المعنوى أو اتخاذ إجراءات تأديب للآخرين.

التأثير بواسطة السلطة الرسمية وغير الرسمية:

ويقصد بالتأثير بواسطة السلطة الرسمية وغيرالرسمية هو لجوء القائد للسلطة الرسمية فى الوقت الذى كان المفروض فيه أن يستخدم السلطة غير الرسمية، والعكس صحيح أيضاً حيث يلجأ القائد للسلطة غير الرسمية فى الوقت الذى كان المفروض فيه أن يستخدم السلطة الرسمية، والشكل التالى مخطط توضيحى يبين مصادر السلطة.

مخطط توضيحى يبين مصادر السلطة



المعيار الثانى: ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التى يعتمد عليها القائد فى توجيه موظفيه وما إذا كانت سلطة القائد سلطة رسمية أو غير رسمية حيث صنفت القيادة وفقاً لهذا المعيار إلى نمطين أساسين هما: (1)

١- القيادة الرسمية

٢- القيادة غير الرسمية

هذا وسوف نقوم فيما يلى بإلقاء مزيداً من الضوء على هذين المعيارين وذلك على النحو التالى :-

المعيــار الأول

أ- القيادة الأوتـواقـراطية(*)

ينقسم هذا النوع من القيادة طبقا لاستخدام القائد الأوتواقراطى لسلطاته على مرؤوسيه إلى ثلاثة أنواع هى :-

١- القيادة الأتواقراطية المتسلطة:

والقائد هنا من النوع المتحكم الذى يحاول تزكيز كل السلطات فى يده وهو لا يشرك مرؤوسيه فى مباشرة مهامه أو وضع قراراته وهو قليل الثقة فى مرؤوسيه ولا يعير العلاقات الإنسانية أى اهتمام بل إن جل اهتمامه يكون منصباً على العمل وعلى المحافظة على مركزه وهو يفهم السلطة على أنها أداة

---

(1) د. نواف كنعان - القيادة الإدارية - مكتبة دار الثقافة - عمان ٢٠٠٢ صـ ١٢٥ وما بعدها.

(*) تعنى كلمة اتواقراطية حكم الفرد الواحد.

ضغط وتهديد للحصول على العمل وهو أيضاً يبدو انتقادياً يهدد كثيراً ويتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم باخمادها وهو لا يعرف معنى التحفيز ويرى أن المرؤوس الذى يخالفه فى الرأى عدو له شخصياً وينبغى التخلص منه.

٢-القيادة الأتواقراطية الصالحة:

ويتصف القائد هنا بأنه يثق فى نفسه وفى طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع فى الأجل القصير والطويل وتبدو مهاراته الرئيسية فى حمل موظفيه على تنفيذ مايريد هو أن نيفذه مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه والقائد الأتواقراطى الخير وإن كان يبدو عادلاً وطيباً أحياناً فى تعامله مع مرؤوسيه يفضل أن يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الاقناع أحياناً إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه كما أنه عندما يفشل فى إقناع مرؤسيه يلجأ إلى اتباع الأسلوب المتطرف فى الاستبداد.

٣- القيادة الأتواقراطية المتعاملة:

ويتميز القائد هنا بلباقة فى التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته فى معالجة المشكلات التى تواجهه فى العمل ويعتمد القائد هنا فى تكوين الاحساس بالمشاركة لدى مرؤسيه على ما يسمى بالمؤتمرات الاخبارية التى تزود المرؤوسين بما توصل إليه من حلول ويكون اهتمامه فى مثل هذه المؤتمرات منصباً على حصوله على طاعة وتأييد مرؤوسيه إلاأنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة ولا يتيح لهم الفرص

للمساهمة بأفكارهم التى قد تكون مفيدة فى حل المشكلات وعلى الرغم من لباقة القائد فى هذا النوع من القيادة إلا أنه يظل أسلوباً استبدادياً يحتفظ فيه القائد بسلطاته دون الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم.

مزايا وعيوب القيادة الأتواقراطية:

١- المزايا

أ- يعتبر هذا الأسلوب مناسباً بالنسبة لبعض الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة.

ب- ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً للتعامل مع الموظفين الجبناء أوالموظفين من ذوى الميول العدوانية.

جـ- يفضل استخدام ذلك الأسلوب خلال فترة الأزمة أو فى ظل الظروف الطارئة التى تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه.

د- يفضل بصفة عامة استخدام هذا الأسلوب فى حالة التعامل مع موظفين لم يبلغوا بعد درجة النضج الإدارى.

٢- العيوب:

أ- يتطلب هذا الاسلوب أن يكون المدير خبيراً وملماً بكل الأمور وذلك أمر يصعب تحقيقه فى الواقع العملى.

ب- أن التدخل المستمر من المدير فى أعمال مرؤوسيه يولد لديهم قدراً كبيراً من القلق والاضطراب النفسى مما ينعكس على كفاءة أعمالهم.

جـ- يؤدى ذلك الأسلوب إلى عدم قيام المرؤوسين بأى عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنباً للخطأ أو التعرض للجزاء.

د- يؤدى ذلك الأسلوب إلى فساد عملية الاتصالات نظراً لانعدام التغذية العكسية حيث تكون الاتصالات من اتجاه واحد فقط من أعلى إلى أسفل.

هـ- ان استخدام منهج الشدة فى التعامل مع المرؤوسين لا يؤدى إلى دفع المرؤوس لبذل اقصى جهد ممكن ولكنه يبذل الجهد الذى يجنبه المسائلة فقط.

و- يؤدى اتباع هذا الاسلوب إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما ينتهى إلى اضعاف كفاءتهم الانتاجية.

ويظهر الجدول التالى مقارنة بين الأنواع الثلاثة من القيادة الأتوقراطية.

جـدول رقـم (١٢)
مقارنة بين الأنواع الثلاثة من القيادة الأتوقراطية

المتسلطة	الصالحة	المتعاملة
١- تستند إلي أساليب التخويف والتهديد.	١- تستند إلي الترغيب أحياناً وإلي العقوبات الضمنية أحياناً أخري.	١- تستند إلي الحوافز الاقتصادية والترغيب في المزيد من الخبرات.
٢- تعتبر العقوبات أهم أدوات الإنجاز.	٢- تفضل المكافآت المادية.	٢- مكافآت مع بعض العقوبات الجزئية.
٣- تقدم مكافآت جزئية بعد أن يتم تحمل مستحقوها الشعور الدائم بأفضالها	٣- ظهور ميول أو اتجاهات تعيق أحياناً وتلائم أحياناً أهداف التنظيم.	٣- تظهر أحياناً ميول معيقة قليلة بل غالبا تكون الميول مساعدة عي تحقيق الأهداف.
٤- ظهور ميول واتجاهات لإعاقة إنجاز العاملين.	٤- الاتصال الهادف ضعيف وغالبا يجري إلي أسفل.	٤- يتحقق بعض التفاعل والاتصل وفي الاتجاهين ؛ صعودا ونزولاً.
٥- عدم شعور التابعين بالانتمائية إلي التنظيم.	٥- تتخذ القرارات في الإدارة العليا ، وهي توصف - غالبا في مستويات أدني.	٥- تحدد الأهداف بعد المناقشة.
٦- عدم توفر الفرص المتكافئة حيث هناك تمايز في التعامل بين العاملين.	٦- تحديد الأهداف يتم في صيغة أوامر ونادراً ما توفر للجماعة الفرصة في هذا التحديد.	٦- تصدر القرارات العامة عن الإدارة العليا وأكثر القرارات الخاصة عن مستويات أدني.
٧- الاتصالات تجري إلي الأسفل وهي ضعيفة عموما.	٧- الرقابة - غالبا - تجري من قبل الإدارة العليا.	٧- إحساس بالمشاركة عند المستويين؛ الإدارة الوسطي والإشراف الأولي.
٨- تحدد الأهداف وتتخذ القرارات وتجري الرقابة من قبل الإدارة العليا فحسب.		

ب- القيادة الديمقراطية:

وهى تلك القيادة التى تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فهى تعتمد على العلاقات الإنسانية(*) السليمة بين القائد ومرؤوسيه التى تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على اشراك المرؤوسين فى بعض المهام القيادية وهى بالتالى تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطى الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة[1].

والقيادة الديمقراطية نوعان هما :-

أ- القيادة الجماعية: التى يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير فى ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر.

مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية:

المزايـــا

١- توافر الشعور الطيب بين أفراد جماعة العمل.

٢- اتاحة الفرصة للاعضاء حتى يتعلموا القيادة.

(*) تعنى العلاقات الإنسانية ،اندماج الأفراد العاملين فى موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والإجتماعية.

(١) د. نواف كنعان - مرجع سابق - صـ ٢٤٦ .

٣- المحافظة على تماسك الجماعة.

٤- سرعة انجاز العمل والوصول إلى القرارات الرشيدة.

العيــوب

١- اثبتت الدراسات أن الأسلوب القيادى الذى يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدى بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالى زيادة انتاجيتهم.

٢- لا يحقق هذا الأسلوب الآثار المرجوة منه إلا عندما تكون اتجاهات أفراد الجماعة إيجابية تعاونية ويكون النظام منضبطاً.

٣- أن هذا الاسلوب فى حد ذاته اسلوب غير واقعى فهو مبنى على افتراضات غير واقعية فصفات القادة هى صفات لصيقة بهم وهى التى تجعلهم قادة وكذا الحال بالنسبة للتابعين ومن ثم فإن القادة لا يميلون إلى الاسترشاد برأى المرؤوسين وتبادل الرأى معهم.

٤- إن المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية تضعف مركز القائد بإلقاء ما ينط به من أدوار بعيداً عن رقابته فهناك فرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلاً.

(جـ) القيادة الحرة «الفوضوية» «الأبدوقراطية»

من العرض السابق يمكننا استنتاج ان القيادة الأتواقراطية كانت تركز جل اهتمامها على الانتاج بينما تركز القيادة الديمقراطية على تحقيق المساواة بين تركيز الاهتمام على الإنتاج وعلى المرؤوسين فى ذات الوقت أما القيادة الفوضوية فإنها تركز اهتمامها فقط على الفرد العامل فى أداء العمل ومن أهم خصائص هذا النمط من القيادة ما يلى :-

١- اعطاء القائد أكبر قسط من الحرية لمرؤوسيه فى ممارسة نشاطاتهم واصدار القرارات واتباع الإجراءات التى يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

٢- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى اسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

٣- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح فى الاتصالات غير أن ذلك لا يعنى استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركاً لمرؤسيه حرية التصرف حيالها[1].

مزايا وعيوب القيادة الحرة

المزايا

١- يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما يرتفع مستوى النضج الإدارى لدى المرؤوسين وذلك كما فى مراكزا لبحث العلمى حيث يكون معظم المرؤوسون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.

٢- التطبيق السليم لذلك الأسلوب يمنح صغار الموظفين والجدد منهم فرص اكتساب الخبرات فى كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

٣- يؤدى هذا الأسلوب إلى اكتساب الموظف لثقته بنفسه وقدراته على تحمل مسئولية أعماله.

٤- يؤدى ذلك الأسلوب إلى دفع الموظفين إلى بذل أقصى جهودهم لاثبات حسن ثقة قائدهم بهم.

---

(١) د.فتوح أبو العزم - العلاقات الانسانية والدراسات السلوكية مجموعة محاضرات لطلبة معهد الإدارة العامة فى الرياض - ١٩٧٥ - صـ ٧٣ - ٧٤ .

العيـوب:

١- ان إشراف القائد وتوجيهه لمرؤوسيه ورقابته على نشاطاتهم تكاد تكون معدومة مما قد يؤدى إلى نتائج سيئة تنعكس على العمل.

٢- يؤدى ذلك الأسلوب إى زيادة حدة الروح الفردية لدى المرؤوسين مما يجعل من الصعب قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

٣- أن الفرد الذى يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً فى عمله كما تؤدى الحرية الزائدة إلى الاضطرار بمصالح الآخرين.

ويظهر الجدول التالى مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة

جدول رقم (١٤)

مقارنة بين الأنواع الثلاثة من القيادة الأتوقراطية

الديمقراطية	الفوضوية	الأتواقراطية
١- تخضع السياسات لمناقشة الجماعة وتدعم من قبل القائد.	١- حرية كاملة للجماعات أو للقرارات الفردية وذلك دون أية مشاركة من القائد.	١- تتخذ القرارات من قبل المدير نفسه.
٢- تحديد الأساليب بالنقاش الجماعى ويمكن للقائد اقتراح اجرائين أو أكثر كبدائل متاحة للدراسة.	٢- يجهز القائد غالبية المعلومات ولا يأخذ موقفاً خاصاً فى المناقشات المتعلقة بالتنفيذ.	٢- تنظم مراحل تطبيق الأساليب وتنفيذ الأعمال من قبل المدير.
٣- للأفراد الحرية فى العمل مع من يرغبون ويترك تقسيم العمل للجماعة.	٣- عدم مشاركة كاملة للقائد فى تحديد الوظائف.	٣- يحدد المدير وظائف العاملين.
٤- يكون تقييم القائد موضوعيا.	٤- ملاحظات نادرة على الأعمال ومتابعات ضعيفة لمنجزات العاملين وبالتالى عدم التدخل فى سلسلة الاحداث.	٤- يجرى تقييم الوظائف بشكل فردى.
٥- تكون الاتصالات مفتوحة مع الجميع وأن حدث خلاف فى الأهداف		٥- تتم الاتصالات - عادة - فى اتجاه واحد.

المعيار الثانى:

سبق الحديث عن ذلك المعيار عند التعرض لعملية الفرق بين القائد والمدير حيث يمثل القائد الجانب الغير رسمى من التنظيم ولاسيما إذا كان ذلك القائد من بين هؤلاء الأشخاص الذين تتطلع إليهم الجماعات للتوجيه والارشاد دون أن يكون من ذوى الوظائف الرئاسية فى التنظيم.

وتكون سلطته أساساً مستمدة من جماعات العمل غير الرسمية.

أما المدير فهو يمثل الجانب الرسمى فى التنظيم وهو من يكلف بتوجيه مرؤوسيه والإشراف على اعمال وحداتهم التنظيمية وذلك من خلال السلطة التى تمنحها لهم المنظمة.

ويمكن إعادة صياغة ماسبق على النحو الذى توضحه المعادلات الآتية:

تخطط + تنظيم + رقابة = مدير «رئيس»
تخطيط + تنظيم + رقابة + توجيه وارشاد وتحفيز = قائد
تخطيط + تنظيم + رقابة + توجيه وارشاد وتحفيز + سلطة ممنوحة من المنصب = قائد رسمى.
تخطيط + تنظيم + رقابة + توجيه وارشاد وتحفيز + سلطة ممنوحة من جماعات العمل = قائد غير رسمى.

العوامل المؤثرة فى اختيار النمط القيادى

يختلف النمط القيادى الفعال من موقف لآخر غير أن أهم العوامل المؤثرة فى اختيار النمط المعيارى(*) يتمثل فيما يلى:-

١- نوع العمل: الذى يؤديه الفرد يساعد فى تحديد النمط القيادى.

٢- نوع الجماعة: فالجماعات المستقرة تناسبها القيادة الديمقراطية والغير مستقرة تناسبها الأتوقراطية.

٣- الموقف: المواقف التى تلى عملاً حاسماً وسريعاً تناسبها القيادة الأوتوقراطية أما المعقدة فيناسبها الديمقراطية.

٤- الشخصية: المرؤوس العدوانى يعمل تحت القيادة الأتوقراطية والمرؤوس المتعاون يعمل تحت النمط الديمقراطى.

ثالثاً بعض نظريات القيادة

تحاول هذه النظريات الاتفاق على مجموعة الخصائص الواجب توافرها فى القادة ***وسنقدم فيما يلى مجموعة من هذه النظريات بشئ من التفصيل.***

(أ) نظرية السمات «الرجل العظيم»

منطوق النظرية:

أن هناك عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات مايمكنهم أن يكونوا قادة.

(*) يقصد بالنمط القيادى ذلك السلوك الذى يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق اهداف المنظمة فيه تحقيق لأهدافهم.

فروض النظرية:

حتى يصبح الفرد قائداً فإنه ينبغى أن تتوافر فيه الصفات التالية:- (*)

١- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد.

٢- القدرة على الاتصال.

٣- القدرة على الاقناع.

٤- غرس الثقة فى الآخرين.

٥- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.

٦- القدرة على اتخاذ القرارات.

(*) يلاحظ انه لايوجد اتفاق بين الباحثين على هذه السمات غير أنه يمكن القول بأن هذه السمات يمكن تقسيمها إلى عدة مجموعات منها ما يتعلق بالبنية الجسدية ومنها ما يتعلق بالشخصية وهناك خصائص عقلية وبعضها متعلق بالأنشطة والنضج العاطفى.

وفيما يلى عرض مختصر لبعض هذه السمات النظرية

● **المهارات الذهنية:**

تعنى المهارة الذهنية قدرة القائد على روية التنظيم الذى يقوده، وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته، واثر التغييرات التى قد تحدث فى أى جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذى يعمل فى إطاره.

● **المهارات الفنية:**

يقصد بالمهارة الفنية، المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم، والكفاءة فى استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام فى أداء العمل بالشكل الذى يكفل تحقيق الهدف.. وبعبارة أخرى يقصد بمهارة القائد الفنية، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته فى استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل. وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب.

الانتقادات التى وجهت للنظرية

١- إن السمات السابقة وان كانت تضمن للفرد الوصول إلى المركز القيادى غير أنها لا تضمن له الاحتفاظ بهذا المركز أو النجاح فيه.

٢- لم تفرق النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للمحافظة على المركز القيادى.

٣- أن هذه النظرية لم تأخذ فى الحسبان المتغيرات الأخرى التى يمكن أن تؤثر على فاعلية القيادة.

٤- أن هناك عدد كبير من السمات يصعب حصرها.

٥- لم تظهر النظرية الأسلوب الذى يمكن استخدامه لتحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة من هذه السمات.

٦- تجاهلت النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.

وهذا يلاحظ أنه على الرغم من فشل هذه النظرية إلا أنه لا يجوز اهمالها إذ قدمت بعض الاسهامات فى توضيح طبيعة القيادة غير أن المشكلة هنا أنه لاتوجد سمة أو مزيج من السمات تضمن أنَّ يكون قائداً ما سيكون ناجحاً.

=

● المهارات الانسانية:

تعنى المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعى بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.. وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد.

● المهارات الإدارية:

وهى تتمثل فى قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

(ب) النظرية التفاعلية

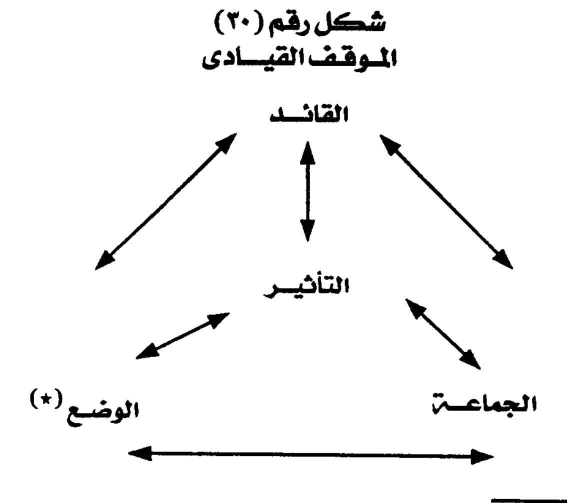
منطوق النظرية:

تحديد خصائص القيادة يتم من خلال قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها.

افتراضات النظرية:

ان الموقف القيادى يتألف من ثلاثة عناصر كل منها يمثل نظاماً فرعياً يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى ***وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:***

شكل رقم (٣٠)
الموقف القيادى



(*) نحن نقصد بالوضع هنا مجموعة المتغيرات ذات التأثير على فعالية القيادة والتى منها:-

- المناخ النفسى للجماعة التى يتم قيادتها.
- احتياجات العمل المطلوب من الجماعة.
- المجتمع الذى يعمل بداخله التنظيم.
- درجة التعاون المطلوبة بين عضو الجماعة.
- التوقعات الحضارية للمرؤوسين.

ومن الشكل يلاحظ أن القائد يؤثر فى الجماعة ويتأثر بها كما يؤثر فى الوضع ويتأثر به وأخيراً فإن الجماعة تؤثر فى الوضع وتتأثر به أيضاً[1]

(جـ) النظرية الموقفية

منطوق النظرية:

أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادى معين.

افتراضات النظرية:

أنه لتحديد السمات القيادية المطلوبة لابد من أن نضع الموقف الإدارى فى الاعتبار الأول باعتباره العامل المؤثر فى تحديد هذه السمات.

وهنا يلاحظ أن فيدلر وأعوانه قد قاموا بافتراض أن النمط السلوكى للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً أو غير إيجابى بالنسبة له، حيث أن الموقف أو الحالة تعتمد على ثلاثة أبعاد هى:

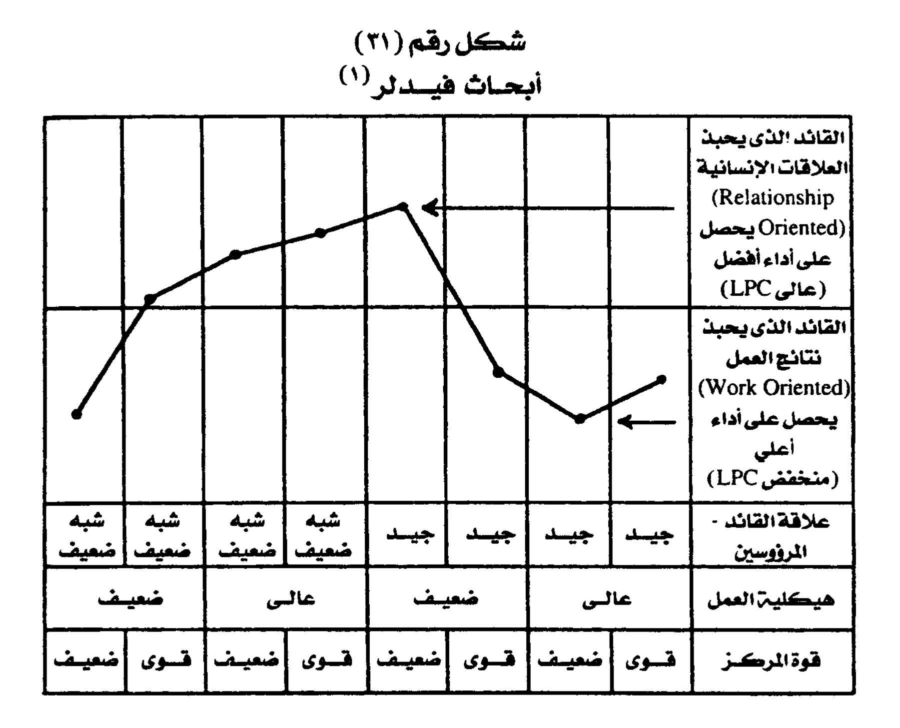
- **العلاقة بين القائد وأعوانه**: مدى الثقة بينهم، حبهم له، صداقتهم.. إلخ
- **هيكلية العمل**: إذا كان العمل منظماً ومبرمجاً واضح الأهداف محدد المطالب والوظائف.. إلخ
- **قوة المركز**: ويعود إلى درجة القوة التى يمنحها المركز مما يمكن القائد من اجبار مرؤوسيه للانصياع وتقبل قيادته وتوجيهاته.

---

(1) Effectiveness : an Evaluation "and" Further Discussion of Fidler's Contingency Model of Leadership Effectivenss "Both Appeared in Organization Behavior and human Performance 1973 - p. 9

وقد توصل فيدلر إلى القناعة بأن النمط القيادى المناسب للحصول على أقصى حد من الأداء يرتكز على إيجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع محبباً (ملائماً) أو غير ملائم فإن القائد الذى يعتنق فلسفة «تحقيق الهدف» هو الأكثر مناسبة للقيادة. أما إذا كانت الأبعاد مختلطة وأن الوضع شبه ملائم (Moderate) فإن القائد الذى يحبذ فلسفة توثيق العلاقات يكون أكثر فاعلية . ويمثل الشكل التالى نتيجة أبحاث فيدلر:

شكل رقم (٣١)
أبحاث فيدلر (١)



والآن فإننا إذا ما نظرنا إلى المستويات الإدراية المختلفة على أنها تمثل مواقف إدارية فإنه يمكننا القول بأن السمات والمهارات المطلوبة لكل قيادة سوف تختلف ففى حين تحتاج القيادة المباشرة إلى سمة السيادة الفنية والقدرة على

---

(١) د. كامل محمد المغربى - السلوك التنظيمى - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم دار الفكر - عمان ١٩٩٥ صـ ٢٠٨ .

التوجيه والإشراف والتأثير الفعال فى العمال نجد أن القيادات الوسطى تحتاج إلى سمة الذكاء العام والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية للسياسة العامة أما القيادات العليا فإنها سوف تحتاج إلى سمة الاحساس بمطالب الجماهير وباهداف السياسة العامة للدولة وبالقدرة على التخطيط الشامل والتنسيق المتكامل والاشراف العام وإيجاد الحلول الأصلية والبديلة للمشكلات العامة.

(ء) نظرية الطريقة - الهدف

منطوق النظرية:

أن تحديد خصائص القيادة لا يعتمد فقط على رغبة القائد فى مساعدة مرؤوسيه وإنما أيضاً على حاجة هؤلاء المرؤوسين للحصول على تلك المساعدة .

افتراضات النظرية:

أن السلوك القيادى الأمثل يعتبر دالة لكل من:

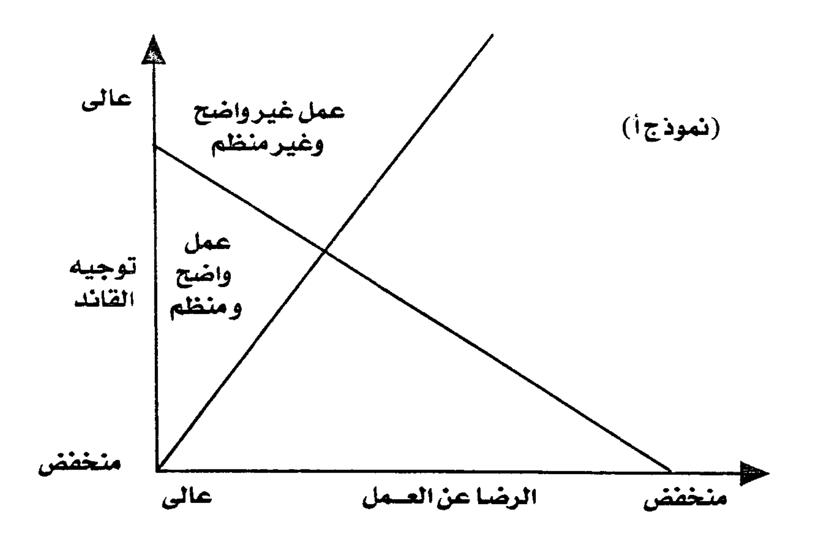
١- **الأفراد :** المرؤوسين ينظرون إلى سلوك القائد بأنه مقبول إذا كان ذلك مصدراً مباشراً للرضا وانهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا.

٢- **العمل أو المهنة:** حيث أنه إذا كان العمل صعباً والمهمة غير واضحة فإنه يفضل تدخل القائد ويكون هذا التدخل سبباً فى تحقيق الرضا أما فى حالة الأعمال الروتينية والمهام الواضحة فإن تدخل القائد يثير مزيداً من الاحباط ويقابل بعدم الارتياح .

ويوضح الشكل التالى العلاقة بين الأسلوب القيادى والأهداف.

شكل رقم (٣٢)

العلاقة بين الأسلوب القيادى والأهداف [١]



هذا وتستخدم تلك النظرية أربعة أنماط قيادية هى :-

- نمط القيادة الأتوقراطى
- نمط القيادة المساندة حيث يبدى القائد اهتمامه الحقيقى بالناس.
- نمط القيادة المشارك وفيه يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- نمط القيادة المهتم بالانجاز حيث يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدى ثقته فى أنهم سيحققون هذه الأهداف.

---

(1) Richard Hodgetts and Steven Altman, Organizationl Behavior (Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1979), P. 199.

نقلاً عن د. كامل محمد المغربى - مرجع سابق صـ ٢١٠ .

(هـ) نظرية الشبكة الإدارية

منطوق النظرية:

أن هناك أسلوبين فقط لسلوك القادة هما:

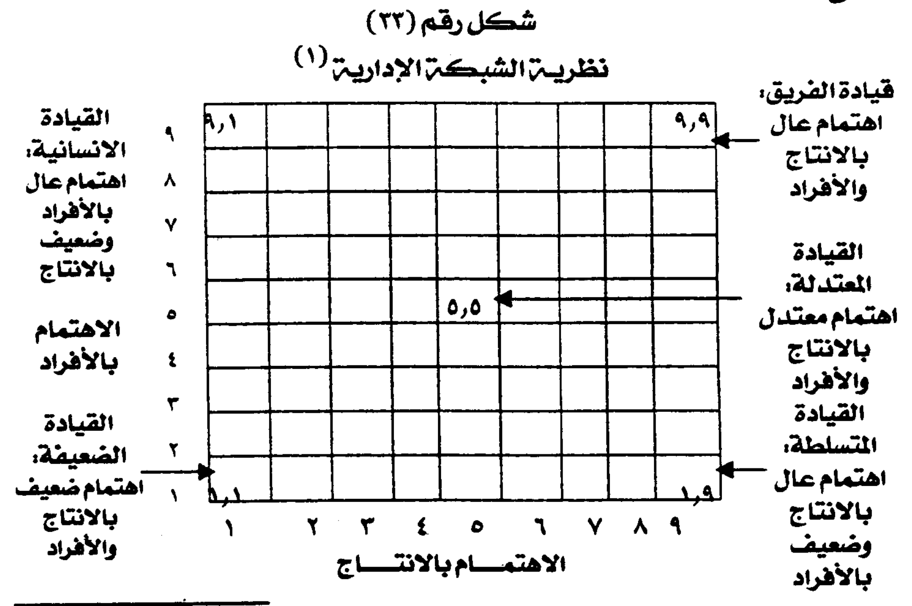
* الاهتمام بالانتاج
* الاهتمام بالأفراد.

الافتراضات:

أنه يمكن وضع هذين الأسلوبين على هيئة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة المحور الأفقى يمثل الاهتمام بالانتاج والمحور الرأسى يمثل الاهتمام بالعمل «الأفراد» وبناءً على ذلك يتم تحديد خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة عالياً فى أحد البعدين ومنخفضاً فى الآخر أو العكس أو منخفضاً فى الاثنين أو عالياً فيهما ***كما يتضح ذلك من الشكل التالى:***

شكل رقم (٢٣)

نظرية الشبكة الإدارية[1]



---

(1) R. Blake and J. Mouton. The Managerial Grid, New York: Houston - Gulf Publishing Company, 1964, P. 10

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالانتاج والأفراد إلا أن التركيز عادة ما يتم على الأنماط الخمسة التالية:

(١) النمط (١/١) وهنا يبدى القائد اهتماماً ضعيفاً لكل من الانتاج والافراد ويطلق على ذلك النمط الإدارة السلبية أو الفوضوية.

(٢) النمط (٩/١) وهنا يظهر القائد اهتماماً كبيراً بالانتاج واهتماماً ضعيفاً بالأفراد ويطلق على هذا النمط الإدارة العلمية.

(٣) النمط (١/٩) وهنا يظهر القائد اهتماماً كبيراً بالأفراد واهتماماً ضعيفا بالانتاج ويطلق على هذا النمط الإدارة الإجتماعية.

(٤) النمط (٩/٩) وهنا يكون اهتمام القائد عالياً بكل من الانتاج والافراد على حد سواء ويطلق على هذا النمط الإدارة الجماعية.

(٥) النمط (٥/٥) وهنا يتميز القائد باهتمام معتدل فى كل من الانتاج والأفراد إذ يتم الحصول على انتاج مقبول وكذا اشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات مع الاهسمام بمقترحاتهم ويطلق على هذا النمط الإدارة المتأرجحة.

والشكل التالى يلخص ماسبق.

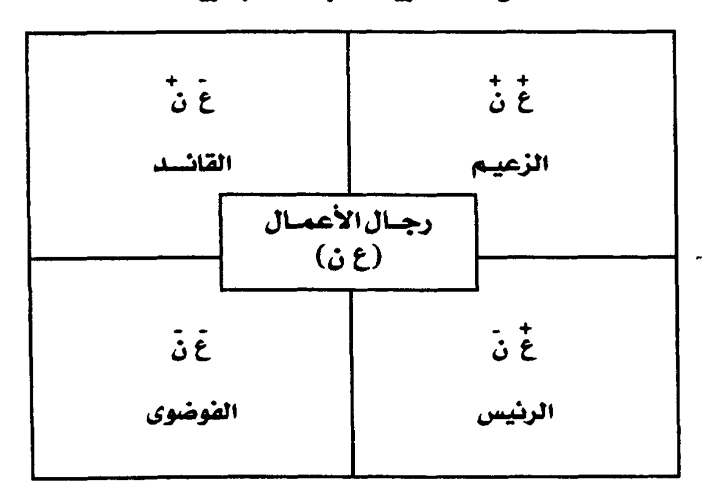
شكل رقم (٣٤)

الأنماط الإدارية الخمسة



وبناء على تلك المصفوفة يمكن التعرف على الانماط التالية من المديرين.

شكل رقم (٣٥)
أنماط المديرين
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية



حيث ترمز

ع إلى حب العمل

ن إلى حب الأفراد

مقياس فاعلية القيادة

مقاييس موضوعية

- الانتاجية
- الابتكار والتطوير
- الجزاءات التى توقع على العاملين.
- معدل الغياب للعاملين
- معدل التظلمات والشكاوى من قبل العاملين.

مقاييس ذاتية

- مستوى رضاء العاملين عن العمل
- درجة تماسك جماعة العمل
- الاتجاه نحو القائد
- مستوى الدافعية لدى العاملين.

العوامل التى تحد من فاعلية القيادة[1]

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدى إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف.

(١) د. ظريف شوقى - السلوك القيادى وفاعلية الإدارة - غير مبين الناشر وسنة النشر صـ ٢٥ وما بعدها.

وفيما يلى تقدم عرضاً موجزاً عنها:-

أولاً المتغيرات المزاجية

وتتمثل تلك المتغيرات فى:

أ) انخفاض درجة الثقة فى الآخرين:

وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد فى تابعيه أو لثقته المتزايدة فى ذاته.

ب) الثقة المتزايدة بالذات:

حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشبس بالرأى وعدم تقبل النقد.

ج) الخوف من نجاح الآخرين:

ويسبب ذلك فى محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

د) العجز عن تحمل الظروف الصعبة:

ويتسبب ذلك فى إصابة القائد بالانهيار مما يتسبب فى فشله فى إدارة الجماعة اثناء الأزمات ويصبح متردداً فى اتخاذ القرارات وعادة ما يتخلى عن دوره فى القيادة لبعض الأفراد الآخرين ممن يحتفظون بتماسكهم إبان الأزمات.

ثانيا المتغيرات المعرفية

وتتمثل تلك المتغيرات فى :

أ) انخفاض المرونة الفكرية:

ويترتب على ذلك العجز عن التصدى للعديد من المشكلات الفنية والانسانية التى يواجهها كما أنه يصعب على المدير تطويع سلوكه استجابة للتغيرات الموقفية دائمة الحدوث.

ب) انخفاض المقدرة الإبداعية:

ويترتب على ذلك عدم قدرة القائد على إصدار أفكار ابداعية تتعلق بإدخال تحسينات على نظم الانتاج أو تطوير سبل إدارة الأزمات أو ابتداع أساليب لاثراء العلاقات الإجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة.

ج) ضعف المقدرة التحليلية:

ويترتب على ذلك صعوبة تنبؤ القائد بالاحداث المستقبلية مما يفقده زمام المبادأة فى التعامل معها وضعف مقدرته على التشخيص.

ثالثاً متغيرات دافعية:

وتتمثل تلك المتغيرات فى :

أ) غياب التحدى:

ويترتب على ذلك تفشى حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعى لتنمية خبراته ومهاراته نظراً لادراكه بأن نقصها لايعد مشكلة.

ب) عدم السعى نحو المعرفة:

ويترتب على ذلك تضاءل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التى يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الاحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات.

ح) طول مدة البقاء فى المنصب:

ويترتب على ذلك تكوين البطانة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح واشاعة روح الخوف من المسئولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب.

رابعاً متغيرات اخلاقية:

أ) ضعف الوازع الدينى:

ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكى بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضاؤل الاخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء واهدار حقوق الآخرين والانهيار وقت الشدة.

ب) الانانية والانتهازية الاجتماعية:

ويترتب على ذلك أن يمتنع القائد عن ابداء النصحية والمشورة لاتباعه وأن يبخل بابداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكاؤه فى ارضاء جميع الأطراف.

جـ) الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة:

ويترتب على ذلك تفشى المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين.

خامساً ضغوط ثقافية

وتتمثل هذه الضغوط فيما يلى :

أ) ضغوط الجماعة المرجعية:

ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلاً عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع، التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع.

ب) ضغوط الرؤساء:

ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير أما أتباعه وتسخير موارد المنظمة لارضائهم وتحقيق مأربهم.

ج) ضغوط اقتصادية واجتماعية:

ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط فى انحرافات مالية أو قد يستتر على مايرتكبه شركاؤه من مخالفات.

تدريبـــات عمليـــة

(١) فى ضوء المعلومات الموضحة بالمصفوفة التالية حدد اسم النمط القيادى:

أ

مستوى السيطرة	الأول	الثانى	الثالث	الرابـــع
الاهتمام بالعمل	ع+	ع-	ع+	ع-
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	ن+	ن+	ن-	ن-
النمط القيادى				

ب

مستوى النضج الإدارى	ق- ر-	ق- ر+	ق+ ر-	ق+ ر+
القدرة على الأداء (ق)	ق-	ق-	ق+	ق-
الرغبة فى الأداء (ر)	ر-	ر+	ر-	ر+
النمط القيادى				

جـ

تركز السلطة لدى الرئيس ←

→ تركز السلطة لدى المرؤوس

مجال الحرية للمرؤوس

استعمال السلطة من القائد

- يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين
- يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين
- يعرض المدير أفكاراً ويتقبل الأسئلة
- يعرض المدير قرارات أولية قابلة للتغيير
- يعرض المدير المشكلة يتقبل اقتراحات، يتخذ قرارات
- يحدد المدير أبعاد المشكلة للمجموعة، ويطلب منها اتخاذ القرار
- يسمح للمدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يعرفها لهم

النمط القيادى

(٢) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فى كل من العبارات التالية[١]

(١) إن عملية توجيه الآخرين نحو إنجاز هدف ما هى :

(أ) اتصال (ب) رقابة (ج) قيادة (د) إدارة (هـ) ليس مما سبق

(٢) مع أى مما يلى يجب أن يكون التوجيه متناقساً :

(أ) سياسات المنظمة (ب) الاجراءات (جـ) الوصف الوظيفى

(د) لا أحد مما سبق (هـ) جميع ما سبق

(٣) بالنسبة للعلاقة بين المديدين والقادة ، يستطيع الشخص أن يقول :

(أ) جميع المديرين قادة (ب) جميع القادة مديرين

(جـ) بعض القادة ليسوا مديرين

(د) لا يستطيع المديرون أن يكونوا قادة

(هـ) الإدارة هى مجموعتة فرعية من القيادة.

(٤) أى من النتائج التالية صحيحة بعلاقتها بنظرية السمات فى القيادة :

(أ) نظرية السمات تحدد السمات التى تميز باستمرار القادة من غير القادة

(ب) هناك سمات معينة تضمن أن القائد سوف ينجح.

(جـ) القيادة قضية بسيطة تصف سمات القائد الناجح.

(د) اعتمدت نظرية السمات على أبحاث سابقة تفترض أن القائد يولد ولا يصنع.

(هـ) لا شئ مما ذكر

---

(١) مصطفى نجيب شاويش ، الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره - صد ٦٢٤ وما بعدها

(٥) أى مما يلى تأخذه النظرية الظرفية فى القيادة بعين الاعتبار

(أ) القائد (ب) المرؤوس جـ) الموقف (د) (أ،ب) (هـ) (أ،ب،جـ)

(٦) قوى (عوامل) المدير التى تقرر سلوك القيادة تشمل:

(أ) قيم المدير (ب) ثقة المدير بالمرؤوسين

(جـ) نقاط القوة فى قيادة المدير

(د) تسامح المدير بالأخطاء البسيطة من المرؤوسين.

(هـ) جميع ماذكر

(٧) واحدة ما يلى تعتبر من قوى المرؤوس التى تقرر سلوك القيادة :

(أ) التطابق مع أهداف المنظمة

(ب) نوع المنظمة

(جـ) وقت حل المشكلة

(د) نقاط القوة فى قيادة المدير

(هـ) المشكلة المطلوب حلها

(٨) واحدة مما يلى تعتبر من قوى الموقف التى تقرر سلوك القيادة:

(أ) قيم المدير

(ب) فعالية الجماعة

(جـ) ثقة المدير بالمرؤوسين

(د) التوقعات بالمشاركة فى القرارات

(هـ) الرغبة فى تحمل المسؤولية

(٩) واحدة مما يلى تعتبر من النشاطات الرئيسية للمدير / القائد الفعال بالنسبة لمواقفه نحو المرؤوسين.

(أ) ودى وممكن الاجتماع به والتحدث إليه.

ب) يختار المرؤوسين من ذوى المؤهلات المناسبة

(جـ) يقيم المرؤوس بطريقة موضوعية قدر الامكان.

(د) يعترف بالفعل الجيد

(هـ) يشجع المرؤوسين على استعمال التكنولوجيا الملائمة فى تحقيق الأهداف.

(١٠) واحدة مما يلى تدل على أن المدير يلعب دور المعلم فى قيامه بأدوار القيادة؛

(أ) الاصغاء، تقديم النصيحة ، منع مشاكل المرؤوسين والقيام بحلها فى حال حدوثها.

(ب) تعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة والقيام بالتدريب الرسمى لهم.

(جـ) تقييم أداء المرؤوسين ، تنفيذ السياسات والإجراءات ، تسوية النزاعات وإقامة العدل.

(د) نقل اقتراحات المرؤوسين إلى المستويات الإدارية العليا والمحاربة من أجل أحداث تغييرات.

(هـ) كل ما سبق تدل على ذلك

(٣) هناك (١٢) قائداً فى الشبكة الإدارية التالية:

الاهتمام بالناس

٩		كرم						حمدى	
٨	ابتهاج						رمزى		
٧					عادل				نصرى
٦							شكرى		
٥					اعتدال				
٤									
٣									
٢			وحيد					انتصار	
١	غريب								عوض
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالعمل

(١) حلل النمط القيادى لكل قائد موجود داخل هذه الشبكة

(٢) من هو أحسن قائد فى نظرك ولماذا؟

(٣) من هو أسوا قائد فى نظرك ولماذا؟

(٤) اختار القائد المناسب أو القادة المناسبين) فى المواقف التالية:

- عمل روتينى فى أحد المصالح الحكومية
- كارثة حدثت فى أحد عنابر الانتاج
- عمل متوسط الصعوبة ومرءوسين متوسطين فى صفاتهم الشخصية.

(٤) هل يمكنك التعليق على هذه الصور بما فهمته من موضوع القيادة

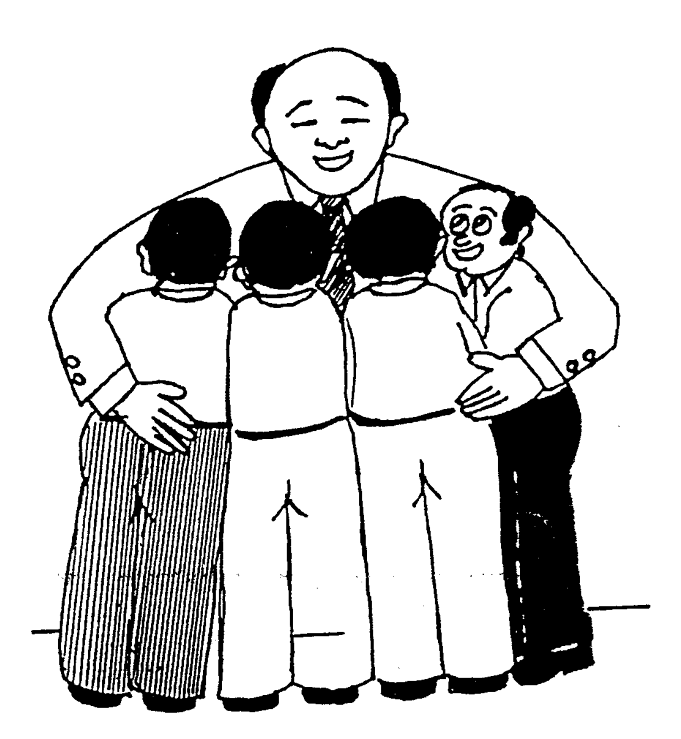



المدير









(٥) **خمسة من المديرين اسماؤهم**

أ- حازم / ابراهيم / سعيد / محمود / على

ب- لدى كل منهم حساب بالبنوك الآتية مرتبة أبجدياً

التميز - الوطن - النيوع - الكويت - السعودية

جـ- أرقام حساباتهم مرتبة تصاعديا هى:

٦٥٤٣٢ ، ١٧٩٩٣٥١ ، ٤٢١٩٥٣٠ ، ١٠٤٢٩٥٣٨ ، ٤٢٩١١٧٨٦ .

د- الحسابات بالدولار مرتبة تنازلياً كالآتى

١,٣٤٧ ، ٥٥٠ ، ٢٢١ ، ١٠٥ ، ٢٥ .

هـ - يشغل أصحاب هذه الحسابات المهن التالية بدون ترتيب مدير انتاج، مدير أفراد ، مدير مشتريات، مدير مالى ، مدير تسويق.

فهل تستطيع أن تحددلنا اسم كل مدير واسم البنك الذى يتعامل معه ورقم الحساب الخاص به والوظيفة التى يشغلها.

(٦) **ما هو نمط القيادة الذى ترسمه الحالات التالية ؟**

أ- لقدتم تعيينك للتو مديراً للخدمات التسويقية لإحدى التنظيمات ، وقد أخبرك رئيس الشركة أنه يتعين عليك جعل مدراء القسم يقومون باستخدام بعض أدوات التسويق الحديث». كما أخبرك الرئيس أيضاً أنه ليست لك سلطة أو قوة وظيفية على أولئك المديرين . فكيف ستتصرف كمدير؟

ب- لقد تمت تسميتك مؤخراً كمدير جديد لقسم ضخم. وقد مر عليك أربعة مدراء فى ثلاثة أعوام، والأرباح تتناقص، والمعنويات منخفضة طيلة الوقت، والتقرير الحالى للمستشار يحدد أنه «لا أحد يعرف ما يفعله أو يفترض أن يقوم به». فكيف ستتصرف كقائد؟

جـ- يرغب رئيس شركة الصلب المركزية فى دخول شركته فى بعض الأعمال الجديدة، وقد سألك أن تتولى حالياً مسئولية تنظيم إدارة الاستثمارات الجديدة. وتتسم شركة الصلب بأنها دائماً مركزية بدرجة عالية، والإدارة العليا تقوم - فعلياً- باتخاذ القرارات الهامة. ويقوم كل شخص «بأداء دوره طبقاً للقواعد»، والأمور الخاصة بالانحرافات عن التطبيقات المعيارية يتعين بشكل تقليدى تحويلها إلى القناة المركزية عبر سلسلة الأوامر - تلك العملية التى يمكن أن تستمر لمدة عام - فكيف ستتصرف كقائد.

(٧) موقف إدارى

يشغل على طه وظيفة المشرف المسئول عن الصيارفة الداخليين فى فرع بنك القاهرة السعودى فى بريده، ولديه مشكلة مع أحد هؤلاء الصيارفة، فمن المفترض أن يكون جميع الصيارفة فى العمل فى الساعة السابعة صباحاً، وعليهم أن يكونوا أمام شبابيكهم مستعدين للعمل فى تمام الساعة الثامنة صباحاً حين يفتح البنك أبوابه.

ولكن محمد حماد يتأخر دائماً تقريباً عن العمل . فهو يصل فى أى وقت بين السابعة وعشر دقائق والثامنة إلا ربعاً. ولكنه بمجرد استلامه العمل يكون ممتازاً. وبسهولة فإنه أفضل صراف وينجز عمله دائماً مبكراً، حتى بعد وصوله متأخراً. وهو مؤهل للترقية فيما عدا أنه لا يتواجد فى موقعه وقتاً طويلاً بشكل كاف. وهو يفهم هذا الموقف ويتقبله.

إن التأخير المستمر من جانب محمد حماد يسبب مشكلات . فالآخرون - وهم دون حماد إخلاصاً ومقدرة - يستخدمون تأخيره لتبرير تأخيرهم. ويشعر على طه أنه ليس باستطاعته اتخاذ إجراءات صارمة مع الصيارفة الآخرين ما لم يتخذ إجراءات صارمة مع حماد أيضاً.

ولقد قام على طه بالحديث عدة مرات مع حماد . وقد وعد دائماً زن يقوم بأداء أفضل، لكنه حقيقة لم يفعل أبداً، وقد وصل الأمر أن اقترح على طه نظاماً مختلفاً ويترك الموقف بالنسبة لحماد، ولكن حماد لم يكن يميل إلى فكرة أن يعامل بشكل مختلف، وهو يقول «بعد الجميع» . «ولكن دائماً مايكون شباكى مفتوحاً فى الموعد ، ودائماً ما أقوم بعملى حتى وقت الرحيل ، ألا أعفل ذلك ؟

وقد اقترح حماد أنه قد يترك العمل إذا لم يكن البنك من المرونة الكافية ليترك موظفاً جيداً يتأخر دقائق فى الغالب ، بدون إزعاجه على ذلك».

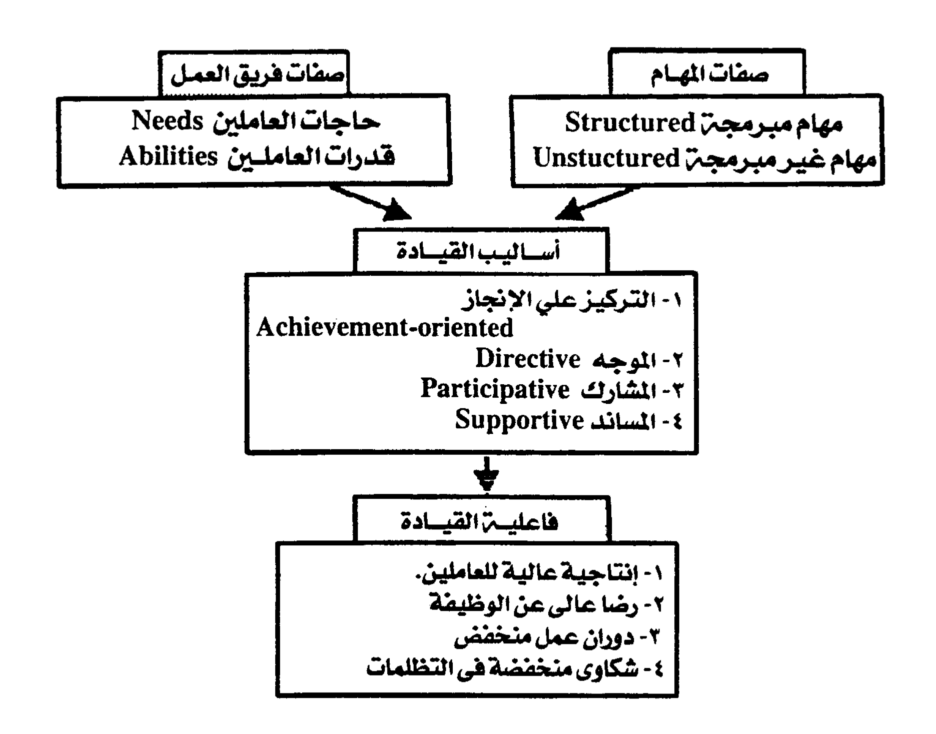
أسئلة:(١)

١- ما الذى كنت تفعله لو كنت على طه ..؟

٢- ما هو نمط القيادة الأفضل هنا ولماذا..؟

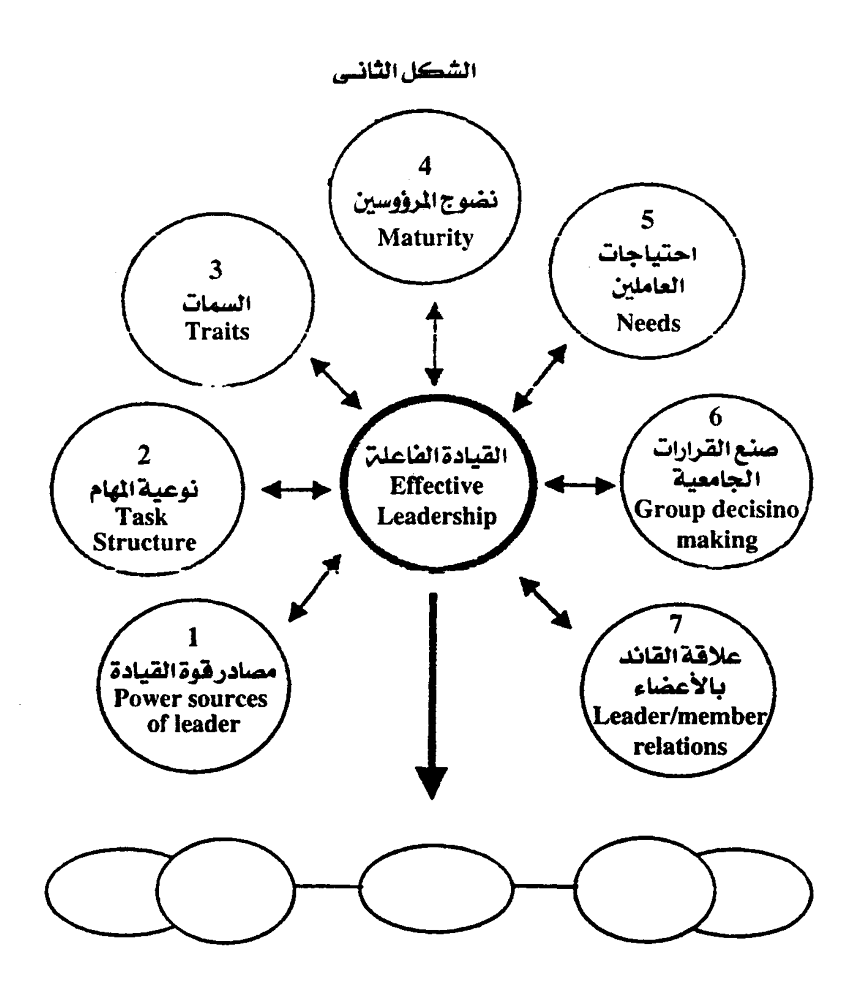
(٨) ضع عنوانا مناسبا للأشكال التالية:

الشكل الأول

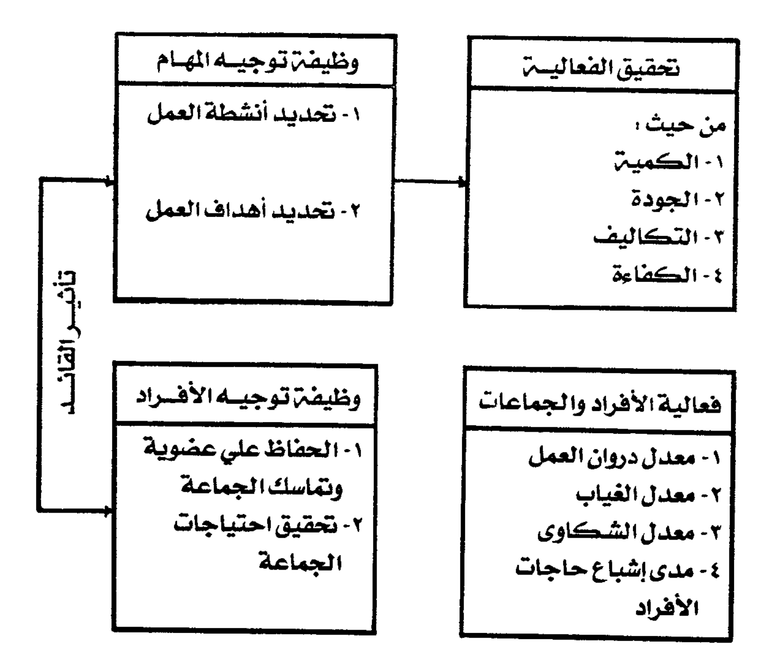


(١) جارى ديلر - أساسيات الإدارة - مرجع سبق ذكره صد ٥٦٤ وما بعدها.

الشكل الثانى



الشكل الثـالث



٩- فيما يلى بعض العبارات المأثورة حاول أن تعيد صياغتها على شكل متطلبات لنجاح القادة

❖ تستطيع المنظمة أن تمنح لقب مدير لأى رجل ولكن الرجل وحده هو الذى يستطيع أن يجعل من نفسه مديراً.

❖ لا يمكن لمدير أن يدير أى عمل حتى لو تيسر له قدر كاف من العلم والمعرفة والخبرة والمقدرة إذا كان لا يستطيع أن يدير نفسه بجدارة.

❖ العقول الصغيرة تناقش الأشخاص والعقول المتوسطة تناقش الأشياء والعقول الكبيرة تناقش المبادئ.

❖ يقول أحد المدراء الناجحين لم أكن أعرف الآلات كما يجب ولكننى كنت أعرف الرجال».

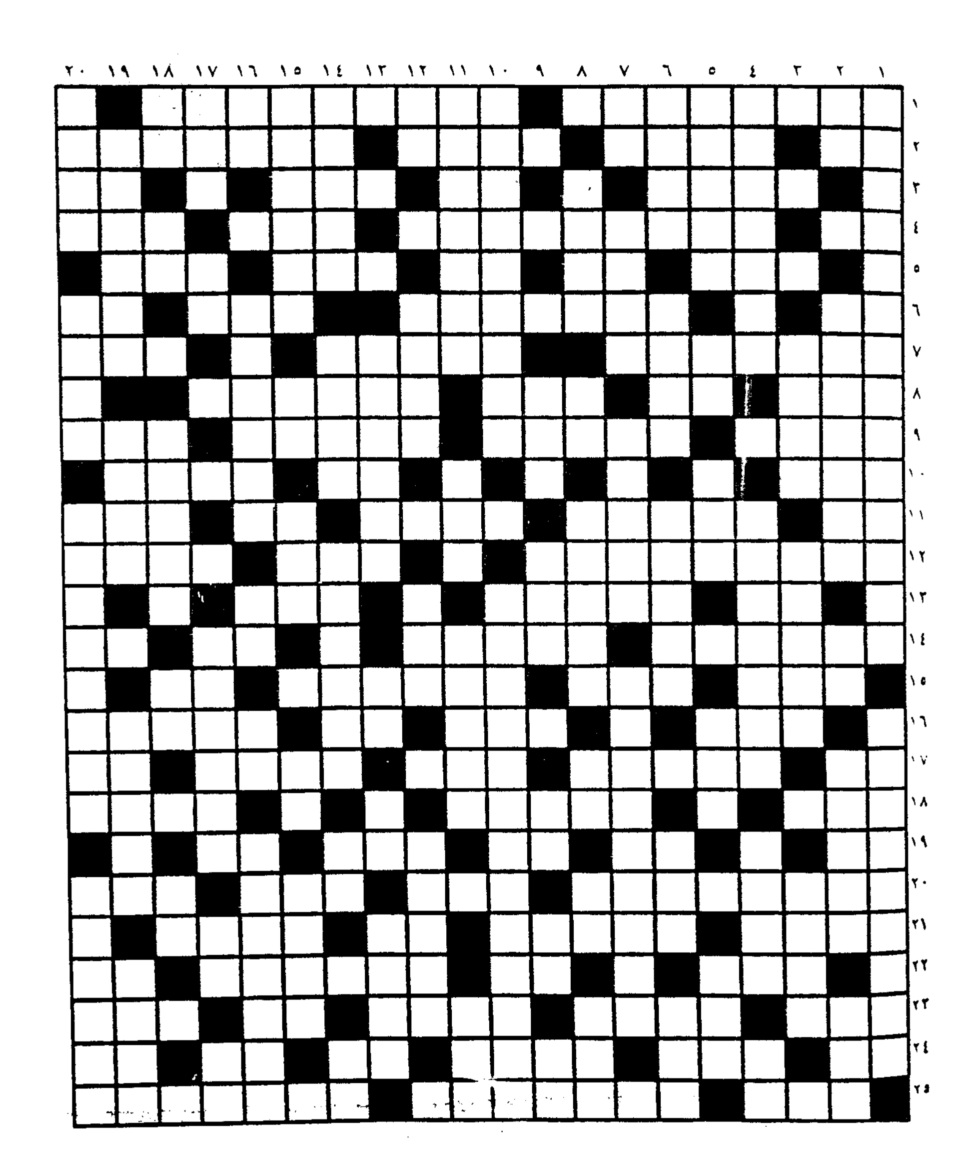
❖ لا يسيطر الرئيس على مرؤوسيه بشكل جيد إلا إذا ضمن حاجاتهم واذواقهم وشخصياتهم وأفكارهم وردود أفعالهم فمعرفة طبع المرء لا تكفى إن لم تخمن ما يدور برأسه.

❖ حاولوا أن تنسوا الرسميات عند اللزوم فالكلمة المرحة فى محادثة رسمية وأمام مرؤوسين مهذبين استراحة مفيدة تجدد النشاط وتبرز الأفكار الجديدة.

❖ لا يكذب المرؤوسين على رئيسهم المتواضع بل يفتحون له قلوبهم ويعترفون له بصفتهم ليكون لهم طبيباً.

❖ يهرم الرئيس ويفقد أكثر من قيمته فى اللحظة التى يعجز فيها عن تجديد أفكاره أو حلوله أو آفاقه.

(١٠) حاول ملء المصفوفة التالية بمجموعة من المصطلحات التى استخدمت فى موضوع القيادة الإدارية.



القيـــادة والموقف

حالة دراسية

ترجمها : عن الإنجليزية بتصرف:
د/ فهاد معتاد الحمد

يتولى يعرب بن أحمد إدارة إحدى المؤسسات العامة منذ قرابة خمس عشرة سنة ونتيجةً للتوسع فى أعمال المؤسسة وإدراكاً من يعرب لذلك ولحاجته كمدير عام للمؤسسة إلى قضاء معظم الوقت للاهتمام وإدارة النشاطات الأساسية فقد قرر أحداث إدارة جديدة باسم «إدارة الشئون الإدارية والمالية» لتنتظم داخل اطارها أقسام المشتريات، شئون الموظفين ، الشئون المالية والخدمات والصيانة.

كان لدى يعرب ثقة كبيرة بجميع رؤساء الأقسام الأربعة وكان مرتاحاً لجو الفريق الذى عمل على إيجاده وتنميته خلال السنوات القليلة الماضية وقد شعر بالحزن لكون التنظيم الجديد للعمل يعنى نهاية هذه العلاقة. كان على يراس قسم شئون الموظفين منذ عشر سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين، وقحطان يراس قسم الشئون المالية منذ ثمان سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين. وعدنان يرأس قسم الخدمات والصيانة منذ ثمان سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين وعشرون عامل.

أعلنت المؤسسة عن حاجتها إلى مدير لإدارة الشئون الإدارية والمالية تتوفر لديه المعرفة والخبرة فى مجال الإدارة. بعد إجراء الفحص والمقابلات للمتقدمين اختارت المؤسسة الوليد بن يزيد للوظيفة المحدثة. بعد انهاء

إجراءات التعيين استقبل مدير عام المؤسسة (يعرب) مدير إدارة الشئون الإدارية والمالية المعين (الوليد) وخاطبه قائلاً : لقد اخترناك لهذه الوظيفة لخبرتك وكفائتك. وأريد منك ممارسة الأساليب الإدارية التى تراها مناسبة وأن تنظم الإدارة الجديدة بالشكل الملائم الذى تراه. سوف لا أتبع معك أسلوب المراقبة والمتابعة الدقيقة وأخبرك كيف تؤدى وظيفتك. فقط إذا واجهتك أية مشاكل ترى ضرورة اطلاعى عليها فلا تتردد فى إبلاغى ، مع أنى أتوقع أن تتولى إدارة شئون إدارتك بنفسك».

فى أحد الأيام وبعد مضى قرابة عشرة أشهر على تعيين الوليد مديراً لإدارة الشئون الإدارية والمالية طلبه المدير العام إلى مكتبه حيث فاتحه قائلاً : «لقد كنت متردداً منذ فترة طويلة فى أن أقول لك أن هناك شيئاً ما خطأ فى إدارتك فروساء الأقسام يتحاشون لقائى أو يتحدثون عن مجرد مواضيع عادية وذلك يحصل خاصة عندما أسألهم عن آرائهم بصدد بعض المشاريع والقرارات. ومما يدل على وجود مشكلة ما أن رئيس قسم الخدمات والصيانة السيد عدنان طلب منى هذا الصباح السماح له بالعودة إلى وظيفته السابقة التى رقى منها منذ حوالى خمس سنوات. فهل تستطيع اخبارى ماهى حقيقة المشكلة؟ أجاب الوليد بالقول : "لقد فكرت فى المشكلة ووضعت خطة لحلها واعتقد بأنك سترى قريباً جداً التغيير فى مواقف الموظفين وأعمالهم.

نقاط للنقاش:

١- ماذا يجب على المدير العام عمله فى هذه المرحلة؟

٢- ما الأسلوب القيادى الذى يحتمل أن يستعمله الوليد للتعامل مع المشكلة؟

٣- ماهى فرصة الوليد فى النجاح.

٤- ما هى أنماط الرقابة - إن وجدت - التى يجب على المدير العام استخدامها لمتابعة أعمال الوليد فى هذه المرحلة.

مشكلة حقيقية

تقدمة المشكلة:

شركة زراعية تعمل فى مجال الانتاج الزراعى والحيوانى، فهد يعمل كمنهدس زراعى فى قسم الوقاية وأمراض النبات وسعود هو المدير العام لهذه الشركة وهم من الكوادر الوطنية المؤهلة، ومحمود هو مهندس من دولة عربية شقيقة وهو الرئيس المباشر لفهد أما طارق فهو مهندس ورئيس قسم المحاصيل وهو من نفس دولة السيد فؤاد المدير المباشر له بالإضافة إلى وجود عدد كبير من نفس جنسية طارق وفؤاد وجميعهم فى مناصب قيادية لهذه الشركة حيث أنهم مسيطرون على أغلب إدارات هذه الشركة علماً بأن رؤساء فهد قبل هذه المشكلة كانوا يصفونه بالمجد فى عمله وبإنه مكسب صريح للشركة والقيام بجميع الأعمال المراد إنجازها وبالوقت المحدد لها.

بدأت المشكلة فى أثناء غياب السيد محمود حيث استلم القسم نيابة عنه السيد فهد وتولى الإشراف على هذا القسم إشرافاً كاملاً وبالطبع فإنه أصبح يرجع باتخاذ قراراته واحتياجاته إلى السيد فؤاد وهو مدير الإدارة.

حدث خلال هذه الفترة حادثاً أدى إلى نقص الإنتاج فى محصول القمح مما إستوجب تدخل الإدارة العامة فى هذا الموضوع وتوجيه الإنذار الأول إلى فهد كأول إنذار يحصل عليه خلال خمس سنوات هى مدة عمله فى هذه الشركة وذلك عن طريق رئيسه المباشر بإيعاز من السيد فؤاد نتيجة للتسيب الذى أبداه فهد فى عدم إكتراثه لرش مبيدات معينة على هذا المحصول لكى لاتحصل هذه النتائج السلبية التى سببت خسارة معينة فى كمية الإنتاج المطلوبة للهكتار الواحد.

فى هذه الأثناء رفض فهد التوقيع على إستلام الإنذار المقدم له حتى يتسنى له الرد على مدير الإدارة والمدير العام.

قام فهد بصياغة تقريراً متكاملاً عن هذه المشكلة مفنداً فيه أقاويل وإدعاءات فؤاد وذلك بأنه أوضح للمدير العام السيد/ سعود ما يلى /

❖ لقد تم طلب هذه المبيدات من مدير الإدارة كتابياً ولمرتين وذلك من خلال صور التقريرين المرفقة علماً بأن هذه الصور موقع عليها بالإستلام من قبل سكرتير السيد فؤاد فى تاريخ قديم يسبق حدوث هذه المشكلة وهو الوقت المحدد لاحتياج المحصول لهذا المبيد.

❖ طلب فهد إجتماعاً موسعاً مع كل من فؤاد ومحمود وطارق والمدير العام وهم أطراف هذه المشكلة حتى يتم تحديد من هو المسؤول عن هذه الحادثة.

❖ حمل فهد نفسه مسؤولية ٢ ٪ فقط من أسباب هذه المشكلة .

وبعد أن تم مماطلة هذا الموضوع من قبل المدير العام وتحاشى الحديث بخصوص هذا الإجتماع وتجميده ، فلم يجد فهد بداً من تقديم إستقالته مشروطة بعقد هذا الاجتماع ، وبعد هذا كله فإن استقالة فهد قد قبلت دون أدنى إهتمام من السيد سعود، وهذا هو كل شئ وبالتفصيل.

يبقى لنا أن نناقش الجزئيات التالية:

١- ماهى مسئولية كل فرد من هؤلاء تجاه هذه المشكلة؟

٢- كيف لنا أن نعرف الأسلوب الذي تعامل به المدير العام فى هذه القضية وهل هو على حق باتخاذ هذه الإجراءات وقبوله الاستقالة بكل بساطة!؟

٣- إذا لم تحمى فهد التقارير المقدمة بخصوص إحتياجه لهذه المبيدات

وكان قد طلبها بفترة كافية قبل الرش فما هى الوسائل التى تحميه ولم يستخدمها؟

٤- ما نقاط الضعف التى عجلت وساهمت فى الإنكسار الذى تعرض له فهد؟

٥- هل النتائج التى حدثت مقنعة؟

وختاماً إذا كان الخطأ من المسؤولين فى هذه الشركة فهل يعلمون بأن رأس الحكمة مخافة الله»

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

(٣) التحفيز «الدافعية»

تعود كلمة الدافعية [*]«التحفيز»[**] فى أصلها إلى الكلمة اللاتينية "Movere" اى يحرك أو يدفع ثم اخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على «رغبة الفرد فى اشباع حاجات معينة [1] وانه يتعلق بالقوى التى تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة سلوك[٢] .

هذا ولقد وردت تعاريف عديدة للدافعية وذلك بهدف ايضاح لماذا يبذل بعض الأفراد اقصى طاقاتهم فى العمل فى حين نجد أن البعض الآخر من الأفراد لم يبذل الجهد بالمستوى المطلوب ونحن نذكر فيما يلى بعض هذه التعاريف .

• عرف ستونر Stoner الدافعية على أنها «الشئ الذى يسبب السلوك الانسانى ويوجهه ويحافظ عليه» [٣].

(*) اعتاد غالبية الكتاب على استخدام لفظ التحفيز مرادفاً لفظ الدافعية ولكننا هنا نشير إلى اختلاف المصطلحين

❖ فالتحفيز يعنى «تلك المجهودات التى تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.

❖ أما الدافعية فهى تعنى هنا تلك القوة الداخلية التى تنبع من الفرد والتى تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

(**) يختلف التحفيز عن الحفز فالحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلى يحرك سلوك الفرد لاشباع حاجات ورغبات معينة وهو يخضع للمعادلة التالية

انجاز الفرد = الحفز × القدرة.

1) Gary dessler, Organization and Management : Acontingency Approach AEnglewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall 1976" p. 250 .
2) Joe Kelly, Organization Behavior, Rev. ed. I)Home Wood, III: Richard D. I Rwin 1974) p. 279.
3) James A.F. Stoner. Management (USA. Prentice -Hall Inc Englewood Cliffs 1978) p. 402

• اما بابليا Papalia فقد عرفت الدافعية على انها القوة التى تشحن وتولد السلوك الانسانى وتوجهه وتكون ميوله لمواصلة هذا السلوك» [١]

• وعرف بوراك Burack الدافعية بأنها « قوة ناتجة عن التوتر الذى تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين [٢].

• ونظر كرى "Cray" إلى الدافعية على أنها محصلة سلسلة من العمليات الداخلية و الخارجية التى تؤثر على الفرد فتثير حماسه ومثابرته واستمراريته فى اتخاذ نهج معين [٣]

• وعرف ستيرز Steers الدافعية على أنها القوة الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه والموجهة له والتى توقفه [٤].

• أما بولتوس Baltus فقد عرف الدافعية على أنها « مجموعة الأفكار و الحاجات والمشاعر والظروف التى تدفعنا نحو التصرف بطريقة معينة.[٥].

❖ ويعرف Glaria Terry الدافعية على أنها «سلوك موجه لتحقيق هدف»[٦]..

❖ ويرى John Campbells الدافعية بأنها تتعلق بـ (١) اتجاه السلوك (٢) قوة

---

(1) Diane E. Paplaia and Sally Wendkos Olds Psychology Second Edition (U.S.A. Mc Graw Hill Book Company 1988) p. 383.
(2) Elmer H. Burack and Nicholas S. Mathys. Introduction to Management : Acareer Perespective (USA, John wiley and Sibs 1983) , p 268.
(3) J.L. Gray and F.A. Starke, Organizational Behavior Concepts and Applications (USA, Mcrrill Publishing Company 1988) p. 104.
(4) R. M. Steers and L.W. Porter, Motivations and Work Behavior (USA, Mc Graw Hill 1978) p.5.
(5) Rita. K. Baltus, Personal Psgchology For Lige and Work, 3 rd Edition (USA, Mc Graw - Hill Book Company 1988) p. 43.
(6) Ralph w. Reber and Gloria Terry, Behavioral in Sights for Supervision (Engle wood (Liffs N.J. Prentice - Hill Inc 1975) p. 32.

الاستجابة إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين (٣) ثبات السلوك أو طول المدة التى يستمر فيها الفرد بالتصرف المعين» (١).

❖ ويعرف Beach الدافعية بأنها «الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة.. والدوافع هى الباعث والسبب الرئيسى لافعال الناس»(٢).

❖ ويقول Fulmer إذا كان سلوك الانسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الانسانية فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هى مفتاح السلوك.. وإذا كانت الشخصية الانسانية فى غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمهما وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم فيها بواسطة الحاسوب ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة(٣).

وبعد هذا العرض المختصر لمفهوم الدافعية فإننا نخلص إلى أن الدافعية هى «القوة الداخلية التى تنبع من الفرد والتى تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة (٤) ولكى نفهم هذا التعريف فإنه يجب القاء الضوء على المفاهيم التالية:-

أولاً- السلوك:

يقصد بالسلوك جميع أوجه النشاط العقلى و الحركى الانفعالى والاجتماعى التى يقوم بها الفرد لكى يتوافق مع بيئة ويشبع حاجاته ويحل

---

(1) James Gibson, John Ivancevish and James H, Donnelly JR. Organization Behavior, Structure, Processes 3 rd ed. (Boston Mass: I Rwin 1999) p. 143 .
(2) Dale S. Beach, Personnel: the Management of People at work 2 nd ed. (London : the Macmillan Co. 1970) p. 445.
(3) Robert M. Fulmer, The New Management 3 rd ed (London Macmillan 1983) pp. 279-280 .
(4) Lee J. Cornbach Educational Psychology New York : Harcourt, Brace and Co. 1974 p. 11

مشكلاته وهو بذلك سلسلة من الاختيارات التى يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند نقل الفرد من موقف إلى آخر والسلوك كخاصية من خصائص الانسان يتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها(1).

١- السلوك له هدف معين فكل سلوك يصدر من الشخصية لابد أن يكون موجهاً لهدف معين.

٢- أن السلوك مسبب أى له سبباً والسبب عبارة عن تفاعل بين المحرك والمؤثر وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه المحركات والمؤثرات.

٣- أن كل سلوك انسانى يكمن وراءه دافع معين والدافع يتركز فى الحاجة والرغبة الكامنة فى الانسان.

هذا ويلاحظ أنه لا توجد تقسيمات موحدة ونمطية عند علماء النفس لظاهرة السلوك الانسانى فكل منهم يضع تقسيمات مختلفة ومتباينة عن تقسيمات الآخرين ولكن أكثر هذه التقسيمات شيوعاً هى :-

١- السلوك الفطرى والسلوك المكتسب.

٢- السلوك السوى والسلوك المرضى

٣- السلوك المقبول من جانب المجتمع والسلوك المضاد لتقاليد ومبادئ المجتمع.

٤- السلوك الذى يختص به الانسان والسلوك الذى يشترك فيه الانسان مع غيره من الكائنات الأخرى كالحيوان والطير.

---

(1) د. عرفة المتولى سعد - مقدمة فى العلوم السلوكية وتطبيقها فى الإدارة دار الثقافة - للطباعة والنشر - القاهرة بدون سنة النشر - ص ٦٦ .

المتغيرات المسئولة عن السلوك

لتحديد المتغيرات المسئوولة عن السلوك فإنه يجب ملاحظة ثلاثة أوجه هى(١) :

أ- إتجاه السلوك:

حيث يبدو السلوك فى عمل شئ بدلاً من عمل شئ آخر أو اتخاذ اتجاه معين بدلاً من اتخاذ آخر مثل الجلوس أو الوقوف.

ب- كمية السلوك:

ويقصد به اتخاذ اتجاه معين بدرجة من الاصرار أو الشدة مثل عدد الاستجابات التى تصدر قبل أن يمتنع الفرد عن سلوك معين.

ج- تكافؤ السلوك:

نعنى بذلك الوقت الذى يستغرقه الفرد حتى يظهر الاستجابة المطلوبة ومن ثم يمكن القول أن المتغيرات المسئولة عن السلوك هى:-

(١) ما اكتسبه الفرد من مفاهيم عن الظواهر المحيطة به وعن العلاقات القائمة بينها.

(٢) مجموع العادات والتوقعات التى اكتسبها الفرد فمثلاً توقعه أن يقدم له الطعام بعد سماع صوت معين وتوقع التلاميذ الخروج من المدرسة بعد سماع صوت الجرس الأخير.

---

(١) د. محمد عماد الدين - المنهج العلمى لتفسير السلوك - غير مبين الناشر ولا سنة النشر صـ ١٩١ .

(٣) مجموعة الدوافع الإيجابية والسلبية التى تسبب فى ميل للإقدام أو الإحجام نحو الموضوعات المختلفة فى بيئة.

وعموما فسواء كانت المتغيرات المسئولة عن السلوك عبارة عن أحداث وقعت فى الماضى البعيد للكائن الحى أو القريب فإنه لابد أن ننظر إليها باعتبارها متغيرات مستقلة عن الكائن الحى نفسه وليست صورة أخرى من صور سلوكه.

هذا وأهم ما ينبغى ملاحظته عند التعرض لموضوع السلوك ما يلى :-

١- أن تفسير السلوك مسألة ليست قطعية ولا مؤكدة ولكنها عملية احتمالية.

٢- ان الدوافع وان كانت أحد العوامل المفسرة للسلوك فهى أهم تلك العوامل.

٣- إن الإدارة من خلال التحفيز تسعى إلى الوصول بسلوك العاملين من الوضع الوضع المعتاد إلى الوضع المفصل ***على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:-***

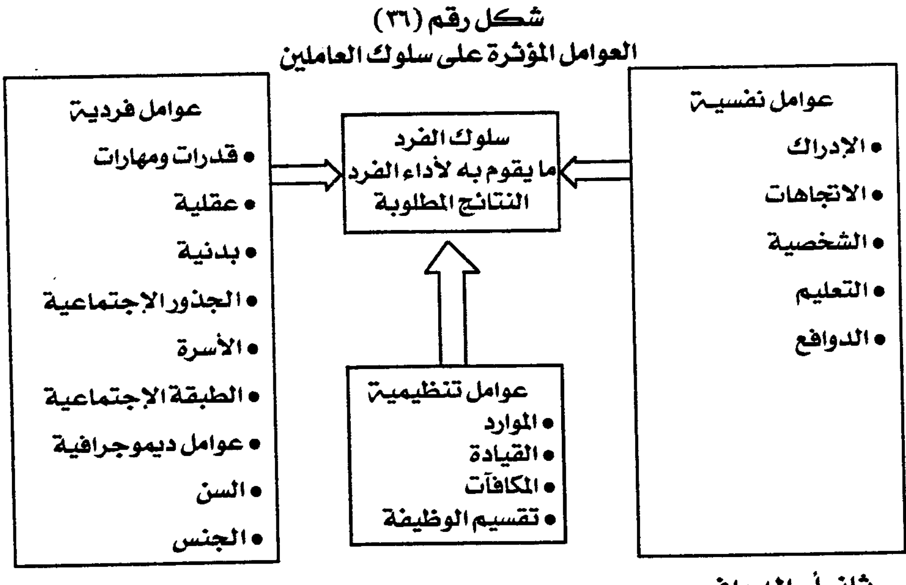
جدول رقم (١٥)
السلوك المعتاد والسلوك المفضل للعاملين

سلوك معتاد	سلوك مفضل
• يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية	• يعمل على تحقيق أهداف المنظمة
• تحركه دوافع رشيدة وعاطفية	• يستجيب للدوافع الرشيدة
• متغير ومتقلب	• ثاتب ومستقر
• يتأثر بالضغوط الاجتماعية	• يستجيب فقط لمطالب المنظمة
• قد يتجه إلى معارضة المنظمة	• يلتزم فقط بما يعاون المنظمة
• يميل إلى التحرر والاستقلالية	• يقبل قيود المنظمة ورقابتها

٤- يجب أن تقوم الإدارة بدراسة متتالية للعوامل المؤثرة فى سلوك العاملين لديها وأن تتعرف على محددات هذا السلوك

ويوضح الشكل التالى أهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين.

شكل رقم (٣٦)
العوامل المؤثرة على سلوك العاملين



ثانياً- الدوافع:

يقصد بالدافع أى شئ يدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة أو هو عبارة عن قوة داخلية تسجيب للحوافز وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أو اشباع حاجاته أو رغباته وتوقعاته(*)

أى أنه يقصد بالدافع(**) بصفة عامة نقص ذو اتجاه وهو يتمثل فى كل

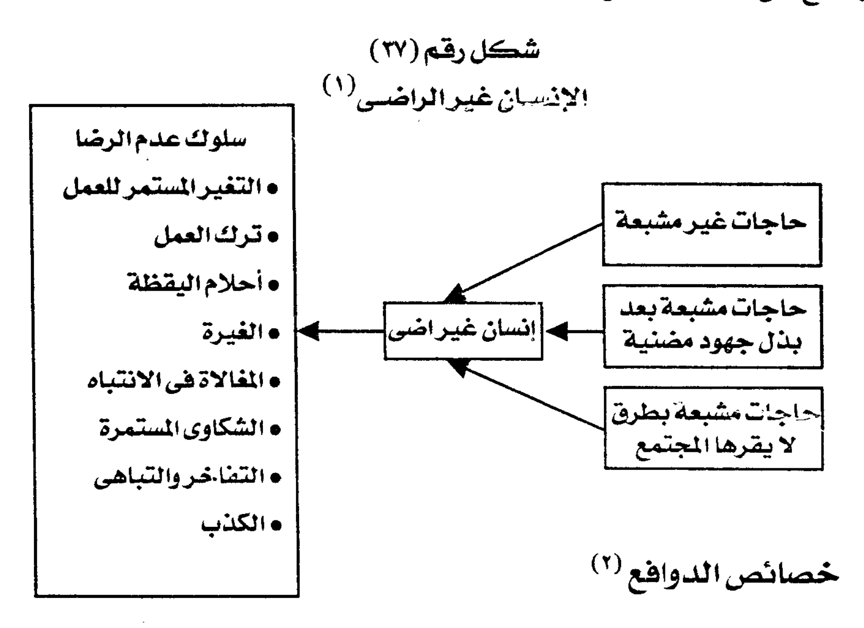
(*) يلاحظ أن غالبية الكتاب يعتقدون أن مصطلح الدوافع والحاجات والرغبات هى مصطلحات مترادفة وفى رأى بولتس إن مصطلح الدوافع هو أعم وأشمل من مصطلح الحاجات والرغبات لأنها تشتمل على كلايهما.

(**) قد يشير الدافع إلى محتوى نوع ومكونات الحالة الدافعية وهو يختلف فى ذلك عن الدافعية التى تعبر عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التى تعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشرى وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك.

أنواع السلوك التى ينخرط فيها الفرد وراء هدف ويشمل كل ما يفعله الفرد وما يلاحظه وما يشعر به وما يفكر فيه بصورة متكاملة إلى حد كبير أو قليل فى سعيه نحو هدف معين. كذلك يستخدم الدافع بمفهوم الحاجة(*) التى تدفع الانسان إلى القيام بسلوك معين يسعى إلى تحقيق هدف معين يساهم فى إشباع هذه الحاجة وينقل الفرد من حاجة عدم الرضا إلى حالة الرضا كما يتضح من الشكل التالى:-

شكل رقم (٣٧)

الإنسان غير الراضى (١)



خصائص الدوافع (٢)

١- الدافعية ظاهرة متميزة فلكل إنسان خصائص تميزه عن غيره.

٢- الدافعية ذات توجه قصدى فكل إنسان يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك باختياره ومن ثم تكون الدوافع التى دفعته ذات طابع معتدى أى موجه.

(*) الحاجة عبارة عن نقص ينشأ حينما يكون هناك عدم توازن فسيولوجى أو نفسى.

(١) مقتبس من د. إبراهيم العمرى - الأفراد والسلوك التنظيمى - دار الجامعات المصرية - الاسكندرية ١٩٨٢ - صـ ١٠٨ .

(٢) د. عبد البارى درة وآخرون - إدار القوى البشرية - دار الندوة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٨٦ صـ ٤٥٢ .

٣- الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك للأسباب التالية:-

أ- لا يمكن رؤية الدافع إلى العمل بل يمكن استنباطه.

ب- للانسان حاجات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب.

ج- إن إشباع حاجة ما قد يؤدى إلى زيادة قوة الحاجة وليس إلى إطفائها.

د- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة.

هـ- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة.

و- إن السلوك الهادف قد لا يشبع حاجات الانسان مما يؤدى إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعى.

هذا وتنقسم الدوافع إلى عدة أنواع نذكر منها لأغراض الدراسة والتحليل ما يلى:-

(أ) الدوافع الأولية:

يطلق أحيانا على هذه الدوافع اسم الدوافع الفسيولوجية - وهى حاجات الفرد المادية و تتمثل فى الطعام والشراب والمسكن والملبس.. كما يطلق عليها أحيانا اسم الدوافع السيكولوجية وتتمثل فى الحاجات المعنوية للأفراد كحاجة إلى الشعور بالاحترام والحاجات الإجتماعية التى من شأنها ان تسبب له الشعور بحالات السنعادة والارتياح.

ويقسم علماء النفس الدوافع الأولية إلى[1]:-

- **الدوافع الإيجابية:** وهى التى تنتج عن نقص فى الـ خلايا يتطلب تعويض معين ومن أمثلة هذه الدوافع الجوع و العطش والنوع.
- **الدوافع السلبية:** وتنشأ هذه الدوافع عند ظهور مثير ضار جسمانيا أو ذهنياً وذلك مثل الشعور بالألم.
- **دوافع الحفاظ على النوع:** وهى التى تنشأ عن نظام التكاثر والذى يشجع التقاء الجنسين وانجاب الأطفال.

(ب) الدوافع العامة:

وهى تلك الدوافع التى تقع فى مرحلة وسط بين الدوافع الأولية والثانوية وهى لا تستند إلى الجانب الفسيولوجى للانسان بل انها تدفع الفرد للفهم والسعى نحو الجديد وتحقيق التقدم من أجل إثراء واغناء الامكانات السلوكية[2] ومن أمثلة تلك الدوافع دافع الجدارة ودافع حب الاستطلاع والتطويع والنشاط .

هذا ويلاحظ أن تفهم مثل هذه الدوافع يكون ذو أهمية كبيرة فى دراسة السلوك الإنسانى ولا سيما فى المنظمات المختلفة وذلك لارتباطها بالسلوك التنظيمى بدرجة أقوى من ارتباطها بالدوافع الأولية.

---

(١) د. محمد الحناوى - السلوك التنظيمى - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر صد ٢١٥ وما بعدها.

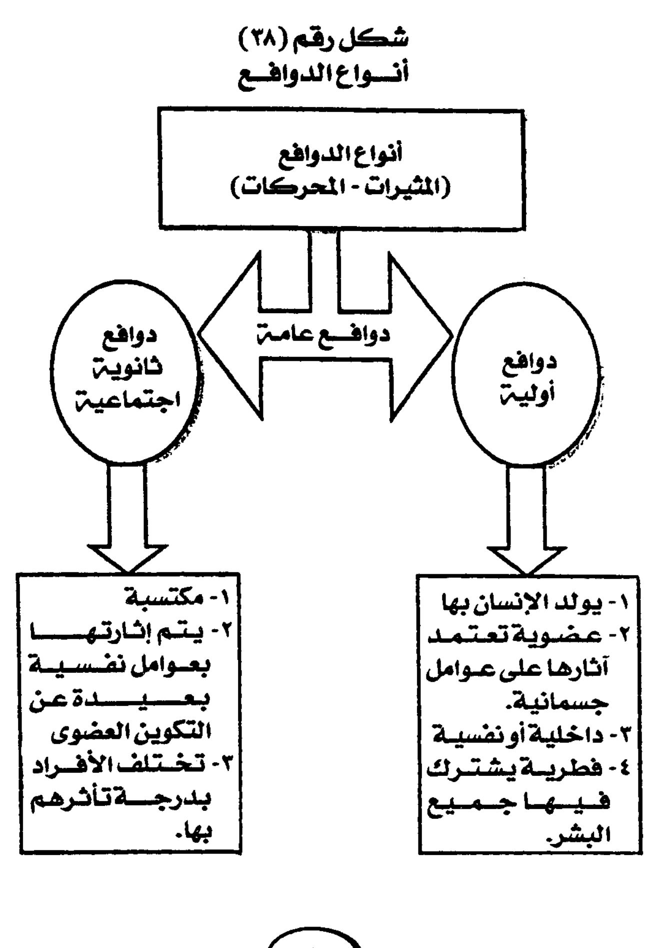
(2) Robert White "Motivation Reconsiderrd the Concept of Competence" Psychological Review, September 1957 .

(جـ) الدوافع الثانوية:

وهى دوافع مكتسبة ترتبط بمفاهيم التعليم ولاسيما مبدأ التدعيم ومن أهم هذه الدوافع دافع القوة والسلطة ودافع التحصيل ودافع الانتماء ودافع الأمان ودافع المركز الاجتماعي وهذه الدوافع لها أثر غير محدد على السلوك الانسانى بصفة عامة وعلى السلوك التنظيمى بصفة خاصة حيث أنه كلما تقدم المجتمع الانسانى سيطرت الدوافع الثانوية على السلوك الإنسانى بدرجة أكبر من الدوافع الأولية.

ويوضح الشكل التالى أنواع الدوافع التى سبق ذكرها.

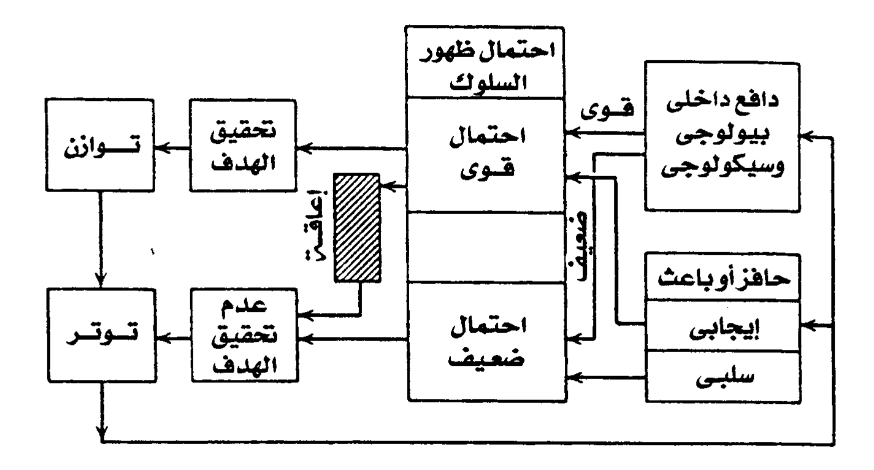
شكل رقم (٣٨)
أنــواع الدوافــع



وخلاصة ما تقدم أن هناك علاقة وطيدة ما بين الحالة الدافعية للفرد والسلوك الذى يقوم به ويتضح ذلك من الشكل التالى :-

شكل رقم (٣٩)

العلاقة بين الدوافع واستثارة سلوك الإنسان[1]



ومن الشكل نجد أنه يعمل الدافع سواء كان بيولوجيا أو سيكولوجيا على استثارة سلوك الانسان إذا كان ذلك الدافع على درجة كافية من القوة، وبالتالى فإن احتمال قيام الفرد بالسلوك المعين يكون قويا. وإذا صاحب ذلك السلوك حافز إيجابى فإن درجة الاحتمال تلك تتقوى كثيرا، ونتيجة لذلك يتجه السلوك نحو تحقيق هدف ما، هو فى العادة اشباع الحاجة القائمة سواء أكانت بيولوجية أو سيكولوجية. والاشباع يؤدى إلى تحقيق درجة من حالة التوازن المثلى المطلوبة لبقاء العضوية. وبعد فترة من الزمن يختل هذا التوازن مرة ثانية إما نتيجة لظهور حاجات جديدة أو نتيجة لنقص فى الشروط البيولوجية أو السيكولوجية المرافقة للحاجة الأولى وذلك بمرور الزمن (الجوع مثلا بعد مرور الزمن).

---

(١) عبد الرحمن عدس وآخرون - المدخل إلى علم النفس - مركز الكتب الأردنى - عمان ١٩٩٣ - صـ ١٨٨.

أما إذا كان الدافع ضعيفا أو كان الحافز المرتبط بالسلوك سلبيا فإن احتمال ظهور السلوك يكون بالتالى ضعيفا ونتيجة لذلك لا يتحقق الهدف المعين ولكن مثل ذلك الحال لا يكون مزعجا للعضوية إلا عندما يقوى الدافع. وفى العادة يحدث التوتر عند العضوية نتيجة عدم تحقيق الهدف المعين. ويكون ذلك ناتجا أما عن احتمال ظهور السلوك الضعيف الناجم عن اعاقة تحقيق دافع قوى نتيجة مانع محيطى أو داخلى، وفى هاتين الحالتين يشتد التوتر الذى من شأنه أن يؤدى اما إلى تقوية الدافع أو إلى أن يكتسب الحافز معانى إيجابية جديدة مما يؤدى إلى ظهور السلوك المناسب لاشباع الحاجة المعينة. وهكذا نرى أن للعلاقة ما بين الدافع والسلوك علاقة ديناميكية وان التفاعل ما بين الحالة الداخلية للعضوية وحوافز البيئة تفسر لنا بشكل أفضل احتمال ظهور السلوك أو عدم ظهوره.

وبناء على ذلك يمكن استخلاص ثلاثة ركائز هامة هى :-

١- الدافعية هى القوى المحركة والعوامل المثيرة لنشاط الفرد.

٢- الدافعية تؤدى إلى تحديد التوجه والهدف المراد تحقيقه.

٣- الدافعية توضح كيفية بدء السلوك والفعل واستمراره ونوعية الأفعال المحتملة.

- ***كما أن مستوى الدافعية انما يتحدد بناء على تفاعل أربعة عناصر هى:-***

١- المستوى الحالى للاشباع

٢- المستوى الحالى للطموح

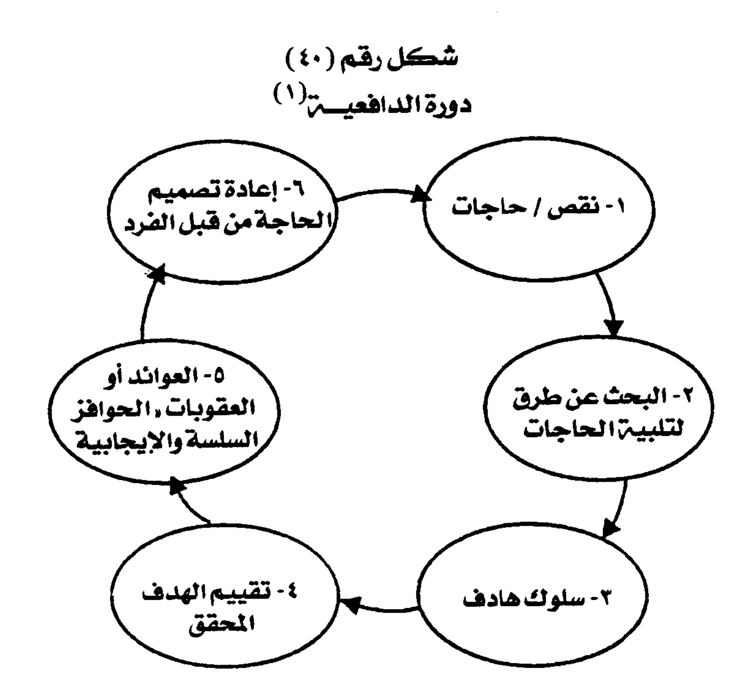
٣- مقدار الجهد المبذول لتحقيق الاشباع

٤- قيمة المكافآت المتوقعة نظير هذا الجهد.

ثالثاً - الحوافـز:

نحن نقصد بالحافز كل ما يتواجد فى البيئة الخارجية ويشبع الحاجة وبالتالى يقلل من الباعث(*) عن طريق السلوك الهادف وهى تأتى فى نهاية دورة عملية الدافعية والتى يمثلها الشكل التالى :-

شكل رقم (٤٠)
دورة الدافعية(١)



وتتوقف فاعلية الحوافز على توافر شرطين أساسيين هما:-

١- ارتباط الحافز بالانتاج

٢- رغبة الفرد فى الحصول على الحافز.

(*) والباعث هو حالة من اشتداد التوتر تؤدى إلى النشاط وعدم الاستقرار وإلى السلوك الموجب.

(١) د. حسين حريم - السلوك التنظيمى - مرجع سبق ذكره - صـ ١١٨ .

هذا ويلاحظ أنه بعد تحديد الحاجة الأكثر الحاحاً لدى العامل (*) فإنه يقع على الإدارة عبء اختيار الحافز المناسب لتحقيق عنصر الاشباع ومن ثم تحفيز العاملين وفيما يلى بيان بالحوافز التى يمكن الاختيار من بينها.

(أ) حوافز مادية

وهى التى تؤدى إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدى هى تنقسم إلى :

١- حوافز مادية إيجابية

فردية (**)	جماعية (***)
• ربط الأرباح بالإنتاج	• المشاركة فى الأرباح
• المكافآت التشجيعية	• التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة
• العلاوات الاستثنائية	• نظم الأجور العادية
• البدلات المختلفة	• تقديم مساعدات مالية
	• تقديم وجبات غذائية
	• إسكان العاملين
	• العلاج المجانى لأسر العاملين
	• نظم المعاشات

(*) قد صدر Archpulton عدة أساليب لحفز المديرين منها:-
- اسناد عمل مثير للمدير - تشجيع المنافسة - منح الحوافز - الحث على تبؤ مركز قيادى
(**) وهى تلك الحوافز التى يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الانتاج.
(***) حوافز جماعية تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء.

٢- حوافز مادية سلبية

فردية	جماعية
• الخصم من المرتب • الحرمان من العلاوات • الوقف عن العمل • تأخير الترقية • خفض المرتب • خفض الدرجة • الحرمان من المكافآت	• حرمان الجماعة من المكافآت التشجيعية • حرمان الجماعة من المميزات المادية لباقى الجماعات

(ب) حوافز معنوية

وهى تلك المحفزات التى لا تمثل النقود العامل الأساسى فيها . وتنقسم إلى:

١- حوافز معنوية إيجابية

فردية	جماعية
• الثناء والمديح والتشجيع • نشر أسماء الممتازين فى لوحة الشرف • اعتراف الإدارة بالجهود التى يبذلها الفرد • تقديم حوافز غير نقدية للممتازين	• ظروف عمل ملائمة • علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين • علاقة طيبة مع الزملاء • فترات الراحة أثنا ء العمل • نظم مقترحات العاملين • توفر وسائل الأمن الصناعى

٢- حوافز معنوية سلبية

فردية	جماعية
• توجيه إنذار • التأديب • التهديد بالعقاب • التحويل للتحقيق • نشر أسماء المهملين في قوائم خاصة	• حرمان الجماعة من النشاط الإجتماعي والرياضي • التهديد بالعقاب الجماعي • توجيه إنذار جماعي • تحويل المجموعة للتحقيق

بعد أن يتم اختيار الحافز المناسب .. ينبغى على الإدارة إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز وذلك فى ظل الاعتبارات التالية: (١)

١- عدالة الحافز

٢- ارتكاز الحافز على أسس مقبولة من العاملين.

٣- صرف الحوافز فى مواعيد ثابتة.

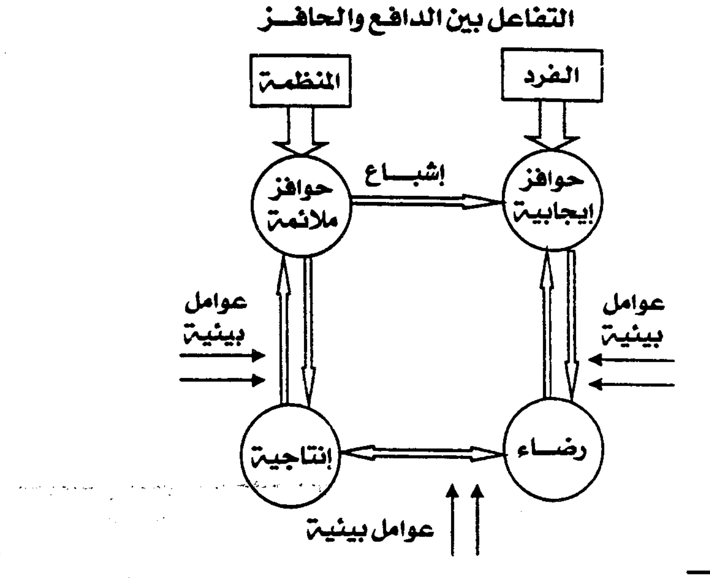
٤- ضرورة ارتباط الحوافز بدوافع العمل.

٥- ضرورة ارتباط الحوافز بالمجهودات التى يبذلها العاملين.

٦- ضرورة التأكد من فهم العاملين للطريقة التى يتم بها تقدير قيم الحافز.

كما أن على الإدارة أن تدرك حقيقة التفاعل الدائر بين الدافع والحافز والذى يوضحه الشكل التالى:-

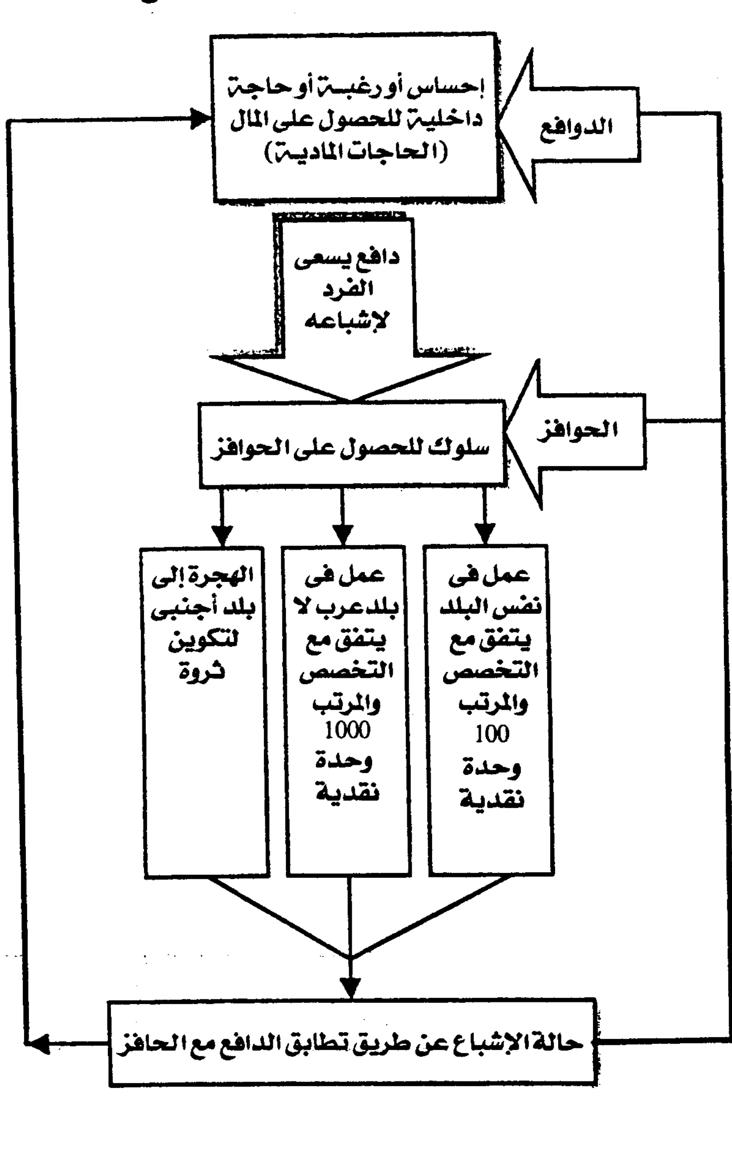
شكل رقم (٤١)
التفاعل بين الدافع والحافز



(١) نائلة محسن ناجى -أنظمة الحوافز فى المنشأة الصناعية - رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ١٩٧٥ صـ ٣٨ .

ولمزيد من الإيضاح حول هذه النقطة نقدم الرسم الايضاحى التالى لعملية التفاعل بين الحافز والدافع لدى أحد الأفراد.

شكل رقم (٤٢)
مثال لتوضيح التفاعل بين الحافز والدافع



رابعـاً -الحاجـات:

يقصد بالحاجة رغبة الانسان فى الحصول على ما يحتاج إليه من سلع أو خدمات وهى تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها:-

١- ان اشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض على الانسان.

٢- ان الحاجات التى يجد الفرد صعوبة فى اشباعها تضعف مع الزمن.

٣- ان الحاجات ينافس بعضها البعض والحاجة الأقوى هى التى تحدد السلوك.

٤- ان الحاجات تولد نوعا من التوتر يدفع الانسان إلى سلوك هادف .

٥- ان الحاجات التى يتم اشباعها يبطل تأثيرها فى حفز الانسان.

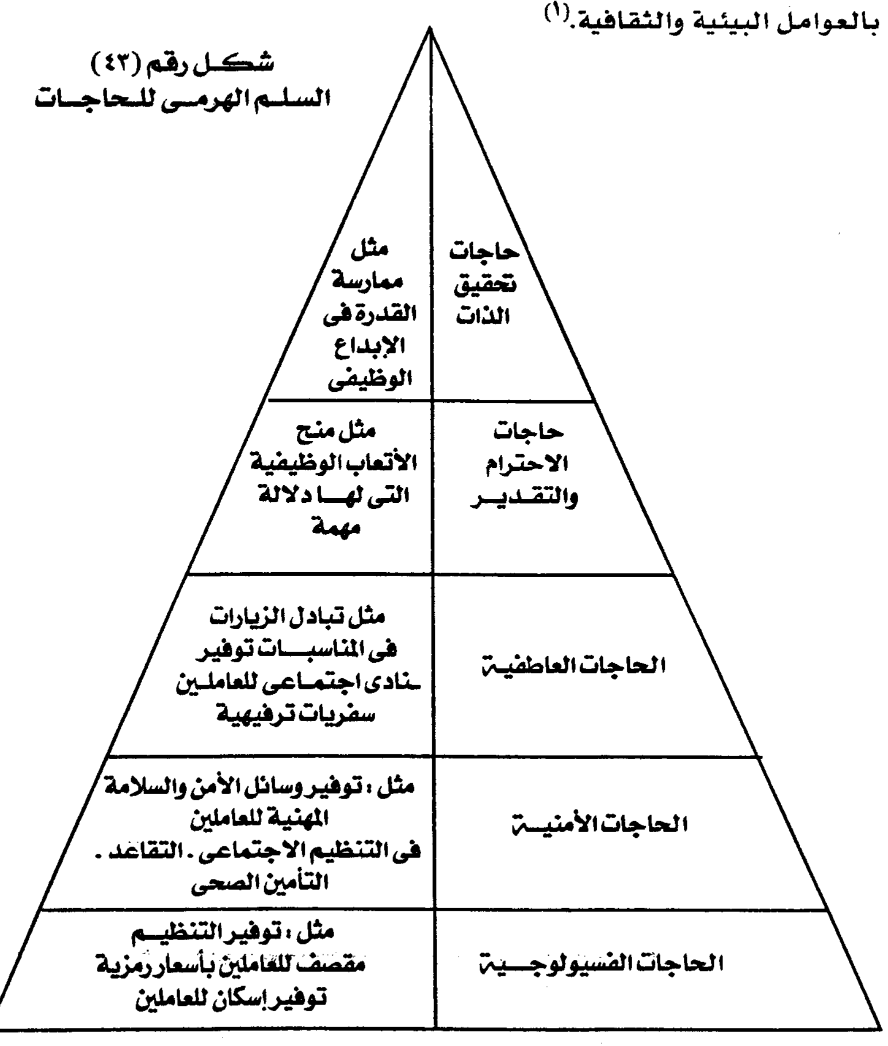
٦- ان الحاجات متجددة.. فمجرد اشباع حاجة أو حاجتين تظهر حاجات ورغبات جديدة يتعين على الانسان أن يعمل لاشباعها.

هذا ويوضح الجدول التالى الفرق بين الدافع والحاجة والحافز

جدول رقم (١٦)
الفروق بين الدوافع والحوافز والحاجات

	الدافع = شعور	الحافز = الرغبة	الحافز = تلبية رغبة
حاجات فسيولوجية	- العطش - الجوع - البرد - الاختناق	- رغبة في الشرب - رغبة في الأكل - رغبة في الكساء - رغبة في التنفس - رغبة في الاشباع بصفة عامة	- تقديم الماء - تقديم الطعام - تقديم الملبس - توفير الهواء - تلبية الرغبة
حاجات الأمن	شعور بالقلق والخوف من الفقدان	رغبة في الاطمئنان علي استمرارية الوجود	تلبية بتوفير الكم المناسب من النوعية المرغوب فيها
حاجات اجتماعية	شعور بالعزلة أو الوحدة	- رغبة في الانضمام للآخرين ، أسرة.. عشيرة.. وطن يتحدد من خلال الانتماء والحب والتعاطف	تلبية بتوفير الصداقة أو الأسرة أو العشيرة أو الوطن
المركز والمكانة	شعور بعدم العدالة أي شعور بالظلم النسبي	رغبة في الاعتراف بالتفوق والتقدير أو الحصول علي الاحترام والمكانة	تلبية الرغبة بمنح الاعتراف والتقدير والاحترام والمكانة
تحقيق الذات	شعور بالتميز المطلق الذي يصل إلي حد التفرد في مجال ما	رغبة في إطلاق الطاقات الكامنة والابتكار الخلاق	تلبية الرغبة بإتاحة الفرصة لاثبات جدارة الذات.

وهنا تجدر الاشارة إلى أن أول شئ يجب أن تفعله الإدارة هو أن تتعرف على حاجات العاملين بصفة عامة وذلك بالاستعانة بالترتيب الهرمى للحاجات علماً بأنه هو ترتيب اصطناعى إذ أن جميع الحاجات تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض كما أشارت دراسات أخرى أن ترتيب الحاجات يتأثر بالعوامل البيئية والثقافية.[1]



هرم حاجات ماسلو وتطبيقاته على البيئة الإدارية

(1) Keith Davis, Human Behavior at work, New York Mc Graw - Hill 1997, p. 90 .

ثم تحدد بعد ذلك الحاجة الأكثر الحاحاً لدى العاملين فتلك الحاجة هى المؤثر الحقيقى على سلوك الانسان وذلك فى ظل المعطيات التالية:

أ- أن حاجات الإنسان مقعدة ومتشابكة ويؤثر بعضها فى البعض الآخر.

ب- قد يحرك سلوك الفرد دوافع معينة ولكنه لا يحس بوجودها.

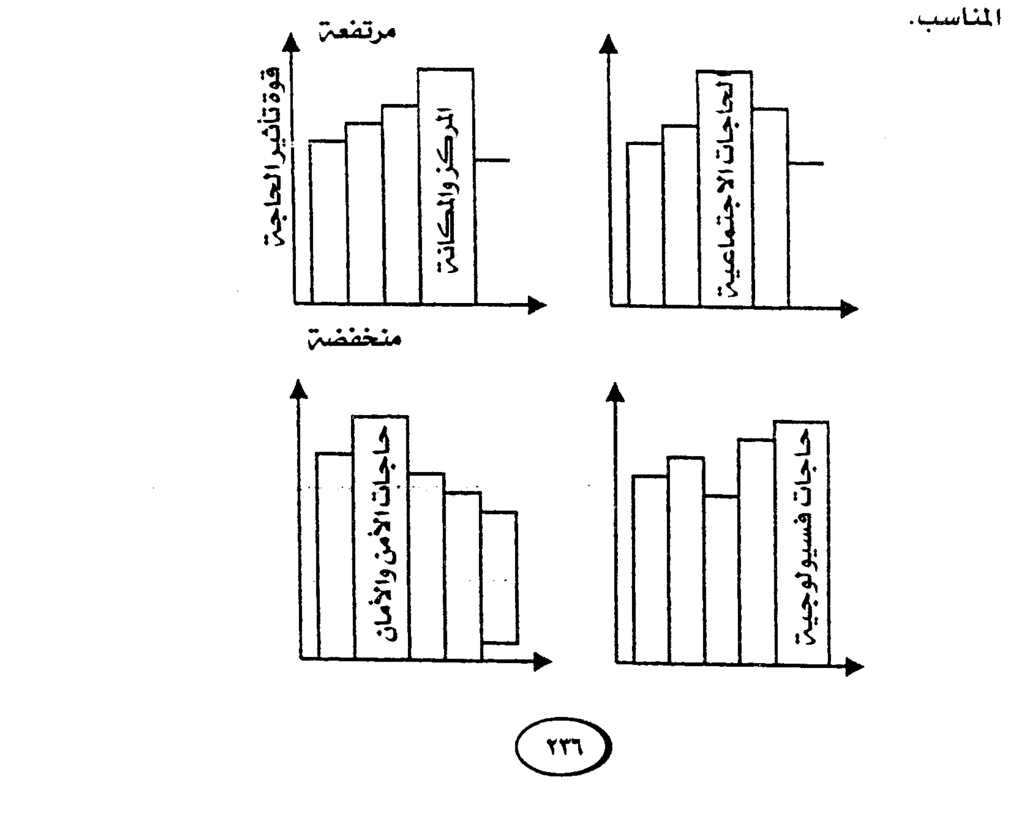
جـ- قد يكون السلوك المتشابه نتيجة دوافع مختلفة كما قد ينتج السلوك المختلف من دوافع متشابهة.

د- اختلاف حاجات العاملين خلال الزمن كما ونوعا وترتيبا.

هـ- قد يحرك سلوك الفرد حاجات متعددة فى نفس الوقت.

و- هناك فروق فردية بين العاملين ترجع إلى ترتيب الحاجات وأهميتها.

لو استطعنا أن نحدد الحاجة الملحة لدى العامل لأمكننا أن نحدد الحافز المناسب.



لذا فإن الجهد الحقيقى للإدارة يجب أن يوجه إلى التعرف على الحاجات الملحة لدى العاملين لديها كى يمكنها من وضع نظام سليم للحوافز.

هذا مع ملاحظة أنه :-

(١) أنه لا يوجد نظام مثالى للحوافز يمكن تطبيقه فى جميع المنظمات.

(٢) أنه قد يحدث تعارض بين الحوافز المادية والمعنوية .. فقد يرفض العامل الحافز المادى المصاحب لزيادة حجم إنتاجه إذا ما ساوره شك برغبة الإدارة فى تخفيض عدد العاملين لديها..

(٣) أنه كلما تزايدت الحوافز المادية كلما تناقصت الرغبة فى الحصول على المزيد منها.

(٤) إن الحوافز المادية قد تضاءلت قيمتها فى الآونة الحالية بالنسبة للحوافز المعنوية.

نظريات الدافعية:

قبل أن نستعرض تلك النظريات نود الإشارة إلى أن هذا العرض يهدف أساساً عن إجابة على التساؤل ما الذى يدفع الانسان إلى العمل ؟

ولماذا يتفاوت الأفراد فى مقدار الجهد المبذول؟

ومهما كانت الإجابة على هذا التساؤل فإنها سوف ترجع فى أصولها إما إلى النظرة الاقتصادية والتى تدعى أن سلوك الانسان هو سلوك رشيد وعقلانى وإما إلى مفهوم الرجل الاجتماعى والذى يتناقض تماماً مع مفهوم الرجل الاقتصادى والآن سوف نستعرض أهم تلك النظريات.

(١) نظرية الحاجة لماسلو

منطوق النظرية

أن أى سلوك انسانى لا يمكن أن يكون عشوائيا أو بالصدفة بل لابد أن يتبع هذا السلوك نموذجا للحاجات.

افتراضات النظرية

١- ان الانسان فى حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هى المؤثرة على السلوك.

٢- يمكن ترتيب حاجات الانسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد فى قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تندرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

٣- ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى فى درجات الهرم عندما يشبع الحاجات الدنيا فالتى تليها.. وهكذا بمعنى أن العاملين يهتمون أولاً بالحاجات الدنيا وبعد أن يتم اشباعها يسعون إلى تحقيق الاشباع فى الحاجات العليا.

٤- ان الانسان البالغ قد حقق اشباعاً يمثل

٨٥٪ من الحاجات الأسايسة.

٧٠ ٪ من حاجاته للأمن والأمان

٥٠٪ من حاجاته الاجتماعية

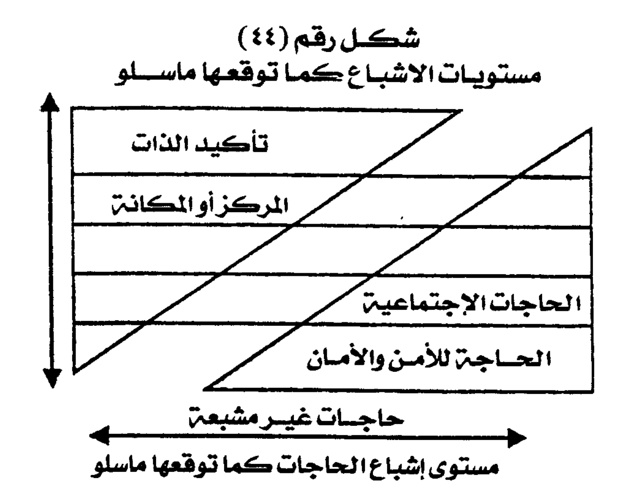
٤٠٪ من حاجاته للمركز والمكانة

١٠٪ من حاجاته لتحقيق الذات

وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى

شكل رقم (٤٤)

مستويات الاشباع كما توقعها ماسلو



٥- ينبغى على الإدارة أن تحدد مستويات الإشباع التى تحققت لحاجات العاملين وذلك لأن الحاجة المشبعة يبطل تأثيرها على سلوكهم هذا مع ملاحظة أن اختلاف الأفراد فى حاجاتهم الثانوية(*) «جميع الحاجات فيما عدا الحاجات الفسيولوجية» يكون أكبر من اختلافهم فى الحاجات الأساسية.

(*) لاحظ أن الحاجات الثانوية تنفرد بمجموعة من الخصائص من أهمها:

١- إنها تعمل كمجموعة وليس شكل منفرد.

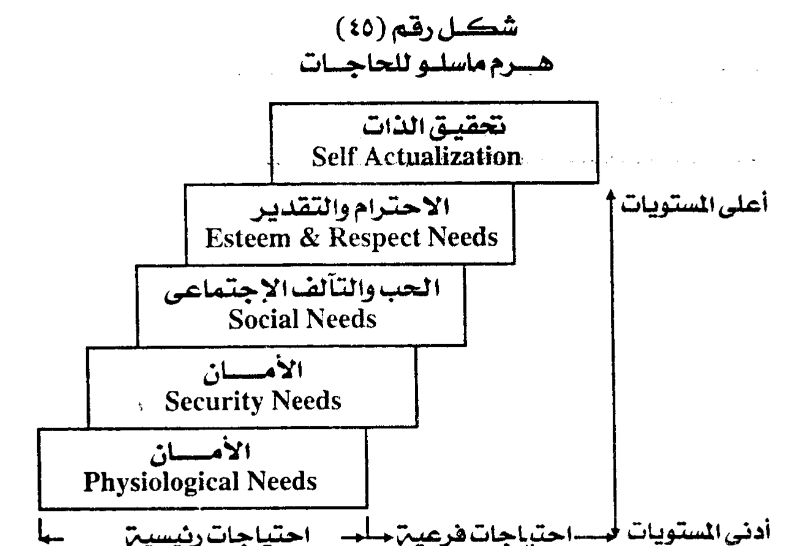
٢- انها غير ملموسة اى انها معنوية.

٣- تتغير من وقت لأخر للفرد الواحد.

٤- تختلف من حيث النوع والكثافة بين الأفراد.

وفيما يلى شكلاً توضيحياً لنموذج ماسلو

شكل رقم (٤٥)
هــرم ماسلـو للحاجــات



وفيما يلى شرحاً موجزاً لكل حاجة من تلك الحاجات:-

١- الحاجات الفسيولوجية

وتتمثل تلك الحاجات فى الضروريات التى يعتمد بقاء الانسان عليها مثل المأكل، الملبس، المشرب، المسكن، النوم، الجنس، الراحة... إلخ.، ويمكن القول بأن الفرد الذى قد عانى من عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل فى المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة، لذا نجد أن الفئات التى عانت من الفقر لفترات طويلة إذا ما ازدادت غنى، فإننا سنجد أن إنفاقهم سيكون غير رشيد وموجه أساسا إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج مرة أخرى ، والاتجاه إلى المكيفات والإدمان.

٢- الحاجة إلى الأمان:

تظهر تلك الحاجة بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهى تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادى فالإنسان فى حاجة إلى الشعور بالأمان من زاوية استمراره فى وظيفته وتأمين مركزه الحالى.

٣- الحاجة إلى الانتماء:

حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضوا فى الجماعة التى ينتمى إليها وإن هناك نوع من التفاعل الوجدانى بينه وبين أفراد جماعته، يعطى ويأخذ وهى تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التى يسبقها والحاجات التى تليها، هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة، والإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات.. إلخ، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

وقد أورد ماسلو فى نظريته بعض الخصائص التى تتصف بها الحاجات الأساسية مثل: [1]

(أ) قد تكون بعض الحاجات فى أعلى السلم الهرمى أكبر أهمية من بقية الحاجات الأساسية فى أدنى السلم الهرمى عند بعض الأفراد.

(ب) يتصف بعض الأفراد بانخفاض مستوى طموحهم إلى الدرجة التى تفقد الواحد منهم رؤية الحاجات الأقل أهمية. فالفرد العاطل عن العمل، والذى يجد مصاعب فى ايجاد عمل، قد يرضى عن نفسه إذا ما استطاع أن يوفر لنفسه رغيف الخبز فقط.

---

(١) د. سليمان أبو جاموس - مبادئ الإدارة - جامعة النجاح الوطنية - القدس ١٩٩٦ - صـ ٣٥٥ .

(ج) إذا ما حرم الفرد من عاطفة الحب فى الأشهر الأولى من طفولته فإنه قد يفقد الحاجة إلى الحب. وكذلك القدرة على منحه للآخرين طيلة عمره.

(د) إذا ما تعود الانسان على إشباع حاجة ما ولفترة زمنية طويلة فإن ذلك يفقده الشعور بأهمية تلك الحاجة (فالشخص الذى لم يعرف الجوع فى حياته، لا يعرف الآثار المترتبة على الحرمان من الطعام للآخرين).

(هـ) إذا ما كانت هناك قيم ومبادئ عند انسان معين فانه قد يكون على استعداد للتخلص من كل شيئ من أجلها فالانسان الذى اشبع حاجاته الأساسية فى طفولته قد يكون أكثر صلابة وقوة على تحمل أى حرمان ينشأ من عدم إشباع هذه الحاجات الآن وفى المستقبل.

٤- الحاجة إلى الاحترام:

حيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعى وكذا يحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف فى عيون الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة فى النفس والقوة والمقدرة والكفاءة، هذا و تلعب الحوافز والألقاب البراقة دوراً هاماً فى إشباع هذه الحاجات.

٥- الحاجة إلى تقدير الذات:

حيث يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير فى جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة فى الحياة

وهو فى ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من قدرته الإبداعية والابتكارية بالشكل الذى يحقق إنجازاً عاليا.

أما بالنسبة للحاجات الثانوية فقد ذكر ما سلو أنها تتميز بما يلى

١- انها تعمل كمجموعة وليس بشكل منفرد.

٢- انها غير ملموسة أى أنها معنوية.

٣- انها تتغير من وقت لآخر بالنسبة للفرد الواحد.

٤- انها تختلف من حيث النوع والكثافة بين الأفراد.

وانطلاقا من هذا التسلسل الهرمى للحاجات فإن على المدير أن ينظر إلى المشروع على أنه عربة تقود عدة أنشطة بحيث ينتج عنها إشباع للحاجات والرغبات.

ويوضح الشكل التالى العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات.

شكل رقم (٤٦)

العوامل العامة والتنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات [1]

العوامل العامة	مستوى الحاجة	العوامل التنظيمية
الاستقلال النمو الإنجاز	(حاجات عليا) تحقيق الذات	الإنجاز في العمل الابتكار والإبداع التطور والتقدم التحدي والمبادأة
التقدير المكانة احترام الذات	التقدير والمكانة	المسؤولية مسمي الوظيفة تقدير الرؤساء طبيعة العمل
الحب الإنتماء الصداقة التعاون	الاجتماعية	مجموعة العمل المتوافقة العلاقات المهنية نوع الإشراف تعاون جماعات العمل
السلامة الأمن الاستقرار	السلامة والأمن	الأمان الوظيفي ظروف عمل آمنة الأجور والمكافآت الاستقرار
الطعام الشراب الملبس المسكن	(حاجات أساسية) الأساسية (المادية)	الأجور الأساسية ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية الكافيتريا

(١) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الأصول العلمية لإدارة الأعمال المكتبة العصرية - المنصورة - ٢٠٠١ صـ ٤٦٨ .

والآن

هل يمكن الاعتماد على تلك الحاجات لتعتبر دافعاً إلى العمل وهل يفسر هذا التتابع الهرمى السبب الحقيقى للإقبال على العمل.. في الحقيقة أن هناك صعوبة لاختيار القيمة العملية لهذا النموذج كما أنه لا يوجد أى دليل عملى أو علمى على إمكانية التطبيق والتقييم على جميع المجتمعات والأفراد.

(٢) نظرية هيرزبيرغ[1] ذات العاملين

منطوق النظرية:

هناك مجموعتين من العوامل تؤثر على سلوك الفرد فى التنظيم عوامل وقائية وأخرى دافعة وهذه العوامل ليست متناقصة.

افتراضات النظرية:

افترضت النظرية أن :-

(أ) العوامل الوقائية الخارجية:

هى مجموعة العوامل التى تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وهى تتمثل فيما يلى :-

- ❖ الأجور والرواتب
- ❖ الأمن الوظيفى
- ❖ المركز الوظيفى
- ❖ العلاقات بين المرؤوسين
- ❖ العلاقات بين الزملاء فى العمل
- ❖ أسلوب الإشراف
- ❖ سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها
- ❖ العلاقات بين حجم الهرم الإدارى
- ❖ ظروف العمل المادية.. إلخ

---

(1) Fredrick Hersberg, Bernard Mausmer, Barbara Snyderman, the Motivation to work (New York: John Wiley , Sons, 1959 p. 43

هذا ويلاحظ أن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضا ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة احساساً أو شعوراً بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوافرة فإنها ستؤدى إلى عدم رضا العاملين ولكن توافرها فى نفس الوقت لا يؤدى إلى حفز العاملين وزيادة انتاجيتهم.

(ب) العوامل الدافعة الداخلية[1]

وهى تلك العوامل التى تتعلق بالعمل مباشرة وتتضمن هذه العوامل ما يلى:-

- الترقية
- المسئولية لا نجاز العمل
- الانجاز فى العمل
- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز
- طبيعة العمل ومحتواه
- احتمالية التطور والتقدم

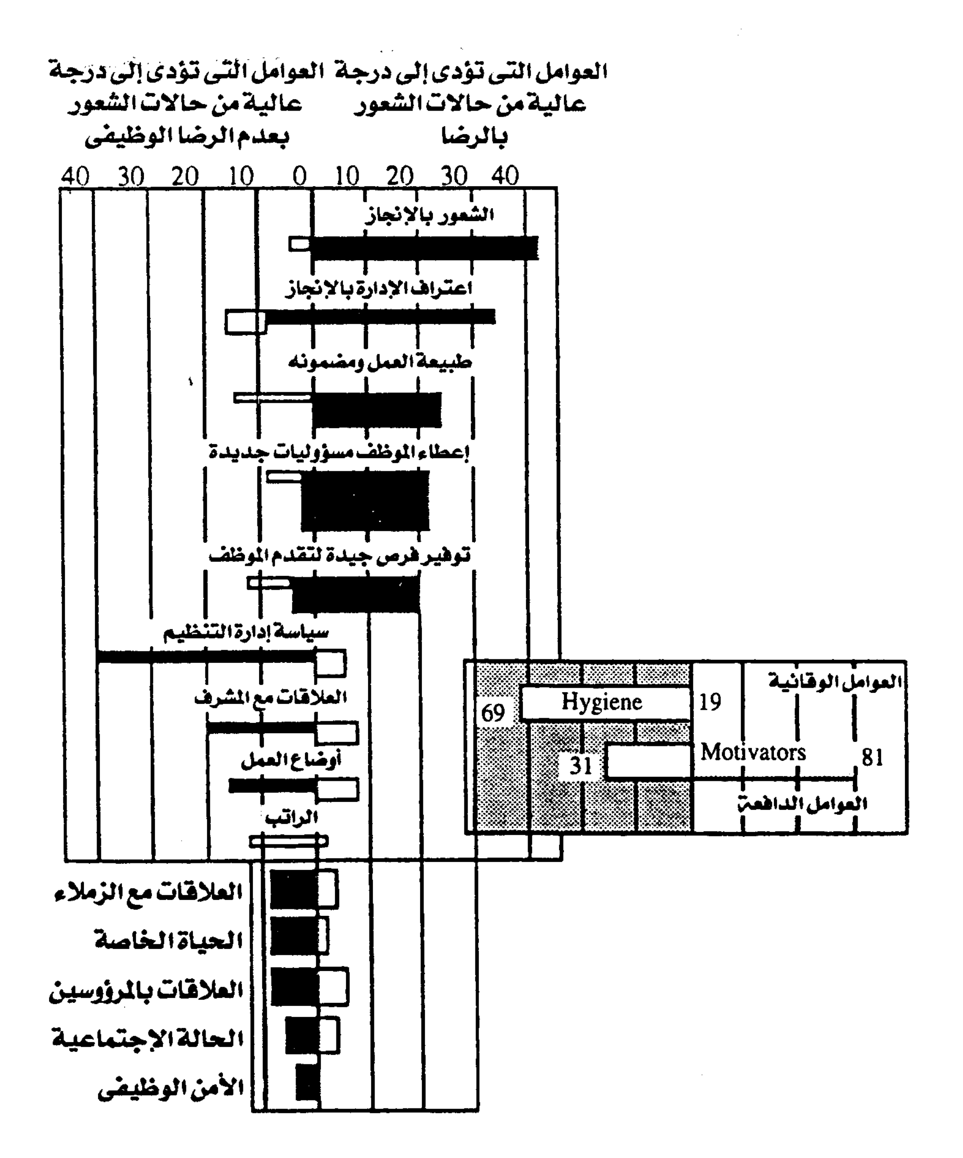
هذا ويلاحظ أن وجود هذه العوامل فى موقف العمل يؤدى إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدى إلى الشعور بعدم الرضا.

ويوضح الشكل التالى ملخصاً لما سبق ذكره.

---

(١) د. محمود سليمان العميانى- السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال - دار وائل للطباعة والنشر - عمان - ٢٠٠٢ صـ ٢٨٦ .

شكل رقم (٤٧)
مخطط توضيحي لنظرية هيرزبيرج

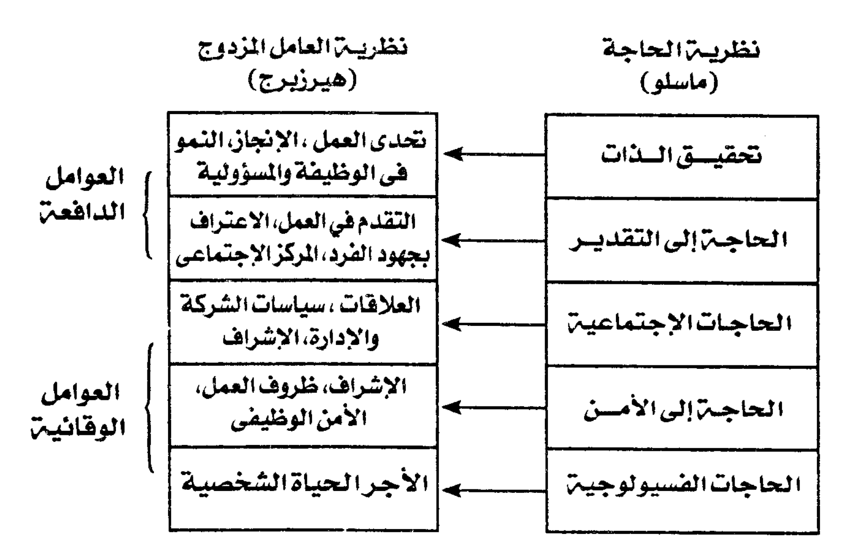


---

(١) د موسى المدهون وآخرون - تحليل السلوك التنظيمى - المركز العربى للخدمات الطلابية - عمان - ١٩٩٥ صـ ٢٩٩ .

ويوضح الشكل التالى مقارنة بين نظرية هيرزبرج ونظرية ماسلو فالحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجات الإجتماعية تقابل العوامل الوقائية وإن الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات تقابل العوامل الدافعة.

شكل رقم (٤٨)
مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج



(٣) نظرية الحاجة للإنجاز «نظرية ما كيلاند»[1]

منطوق النظرية

ان سلوك الانسان يتأثر بثلاثة حاجات أساسية هى القوة والاندماج والانجاز.(*)

افتراضات النظرية

١- وجد ماكيلاند أن الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى القوة، ويركزون اهتمامهم على ممارسة التأثير والسيطرة والتحكم فى الآخرين. ويبحث مثل هؤلاء الأفراد عن المراكز القيادية، ويجيدون المناقشة والمجادلة والخطابة.

٢- أن الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى الاندماج عادة ما يبحثون عن الحب والصداقة والتآلف وارضاء الآخرين، ويمليون إلى تجنب الألم الناتج عن رفض المجموعة لهم. ويفضلون الاهتمام بالمحافظة على العلاقات الإجتماعية ولديهم الاستعداد لارشاد ومعاونة الآخرين فى الأزمات.

---

(1) David C., Mc Cielland the Achieving Society "Princeter N.J. Van Nostrand Reinhold Co., 1961.

(*) يقصد بالحاجة إلى الإنجاز الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير أما الإنتماء فهو الرغبة فى بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين والقوة هنا هى السيطرة والإشراف على الآخرين وعادة ما تتواجد خمسة مصادر للقوة هى:-
١- قوة منح المكافأة
٢- القوة العسكرية
٣- القوة الشرعية
٤- قوة الإعجاب
٥- قوة الخبرة الفنية.

٣- الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى الانجاز - أى تحقيق مستوى التفوق- فإن لديهم رغبة أكيدة فى النجاح وخوف شديد من الفشل، ويضعون أهدافاً متوسطة الصعوبة (وليست مستحيل) لأنفسهم، ويقومون باتباع أساليب واقعية فى تحليل المخاطرة وتقييم المشاكل. ويفضلون تحمل المسؤولية الشخصية فى أداء العمل ومعرفة ردود الفعل عن الأعمال التى أنجزوها. وقد توصلت الدارسات إلى أن المديرين يظهرون الحاجة الكبيرة إلى الانجاز والقوة أكثر من الحاجة إلى الاندماج.

وأن مديرى الشركات الصغيرة لديهم درجة عالية من الدافع إلى الإنجاز فى حين أن رؤساء الشركات الكبيرة يظهرون دوافع قوية نحو القوة والاندماج أكثر من الانجاز كما أيدت دراسات ماكيلاند امكانية خلق وتقوية الدافع إلى الإنجاز من خلال التعلم والتدريب(٢).

(١) د. سمير أحمد عسكر - أصول الإدارة - مرجع سبق ذكره صـ ٣٣٣ .

(2) D. McCleand "Achievement Motivation can be Developed". Harvard Business Review, 43 (13) 1965. pp. 6-24 .

(٤) نظرية التوقع «نظرية فروم»[١]

منطوق النظرية

ان دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام بذلك السلوك سيؤدى إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد أى أن السلوك الانسانى هو ناتج عملية تفاعل بين التوقعات والإدراك وقوة الجذب.

افتراضات النظرية

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الأفراد يتعلمون من تجاربهم حيث يتولد لديهم احتمال بأن نوعاً معنياً من السلوك سيؤدى إلى نتائج معينة ثم يقومون بعملية مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها وهم فى ذلك يلجأون إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد مع الاستعانة بالعناصر الثلاثة الآتية [٢].

التوقعات: وهى عبارة عن اعتقادات الفرد وادراكه لاحتمال وجود علاقة وربط بين الجهد المبذول من قبله والأداء الذى سيحققه نتيجة لهذا الجهد والأداء. بمعنى أن أى زيادة فى الجهد المبذول سيؤدى إلى انجاز او أداء افضل.

أداة الادراك : وهى عبارة عن إدراك الفرد لاحتمال وجود فوائد معينة (إيجابية أو سلبية) سترتبط مع الأداء والجهد المبذول. بمعنى هى عبارة عن إدراك الفرد واعتقاداته الشخصية حول العلاقة بين القيام بسلوك معين والحصول على نتائج معينة مفيدة بالنسبة له.

---

(1) Victor H. Vroom Work and Motivation New York : John Wiley Sons Inc 1969.

(٢) د. موسى المدهون وآخرون - تحليل السلوك التنظيمى - مرجع سبق ذكره صـ ٣٠٨ .

قوة الجذب: وهى عبارة عن إدراك الفرد لقيمة الفوائد التى يتوقع أن يحصل عليها، ومدى رضاه عنها.

وبعبارة أخرى نقول أن نظرية فروم قائمة على ما يلى :

- الفرد يعمل أو يدفع للعمل إذا كان بمقدوره أن يعمل
- إذا توفر لدى الفرد الرغبة القوية أو الميول للعمل
- إذا كانت توقعات الفرد عالية من العمل الذى سوف يقوم به.
- إذا كانت لدى الفرد الرغبة بالحصول على فوائد، ومدى رغبته فى الحصول عليها.

نلاحظ مما تقدم أن الدافعية هى محصلة توقعات الفرد حول القيم (العوائد أو الفوائد) التى يرغبها الفرد وتقديراته حول احتمالية أن اعمالاً معينة سوف تؤدى إلى حصوله على هذه القيم، وغالبا ما يعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

الدافعية = التوقعات × أداة الادراك × قوة الجذب

فإذا رمزنا لعناصر المعادلة بما يقابلها من الحروف الأبجدية على النحو الآتى :

الدافعية = د

التوقعات = ق

أداة الإدراك = ك

- التغير = Δ

فإن التغير فى الدافعية يكون على النحو الآتى:

Δد = Δق × Δ ك × Δ جـ

ومن وجهة نظر إدارية تطرح هذه النظرية التساؤل التالى :

متى وتحت أى من الظروف سوف يقدم الفرد العامل أو الموظف أقصى طاقاته لدعم التنظيم من أجل الوصول إلى أهدافه.

للإجابة على هذا التساؤل لابد من أن يعرف المدير ثلاث أشياء هى :-

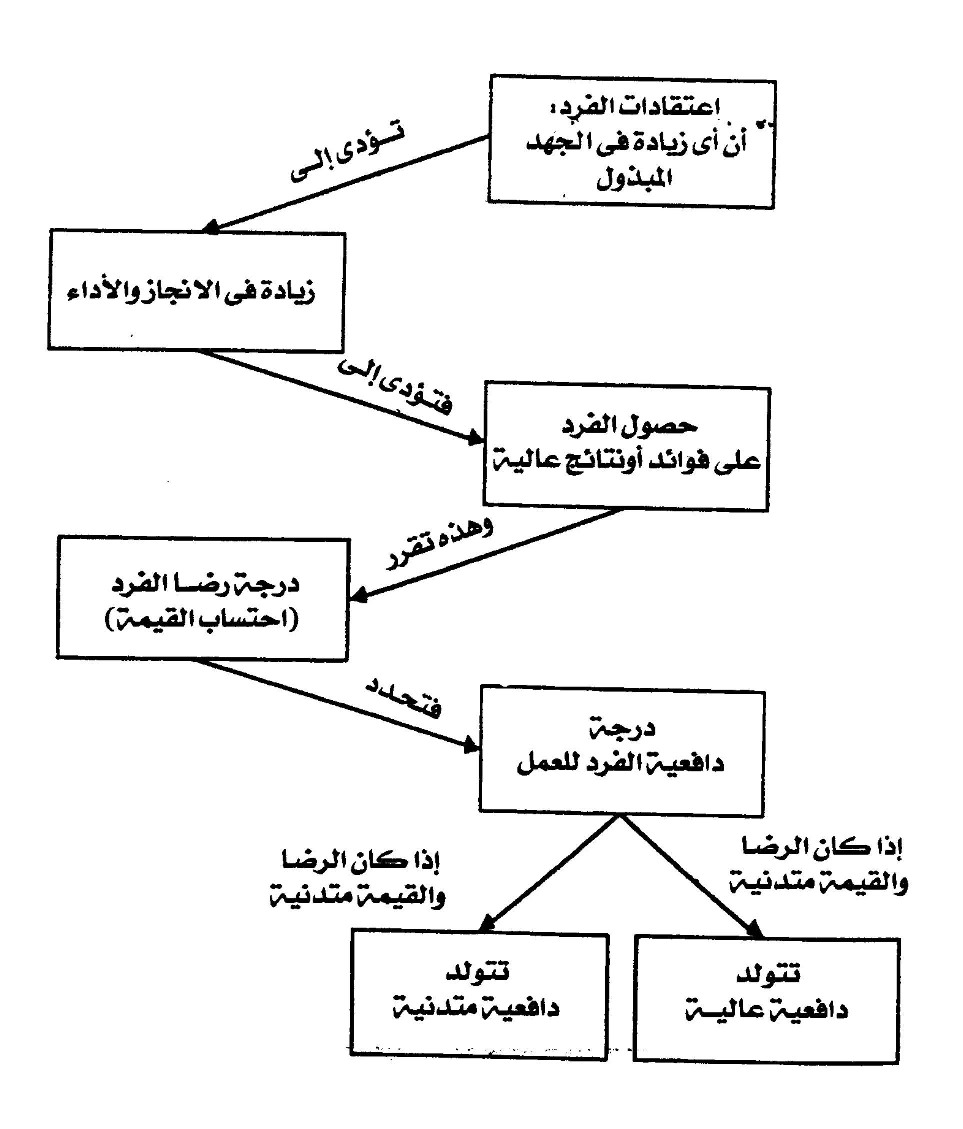
❖ درجة أو مقدار إيمان الفرد بأن العمل الجاد والمخلص سوف يساعد على تحقيق مستويات أداء أفضل.

❖ درجة أو مقدار ايمان الفرد بأن الفوائد المختلفة سوف تتحقق نتيجة مستويات أداء أفضل.

❖ أن يعرف المدير الفوائد التى يوليها الفرد أهمية وقيمة والتى سوف تحظى برضاه.

وفيما يلى نموذجا توضيحياً لهذه النظرية.

شكل رقم (٤٩)
العلاقة بين العناصر الثلاثة فى نظرية فروم [١]



(١) المرجع السابق صـ ٣٠٥ .

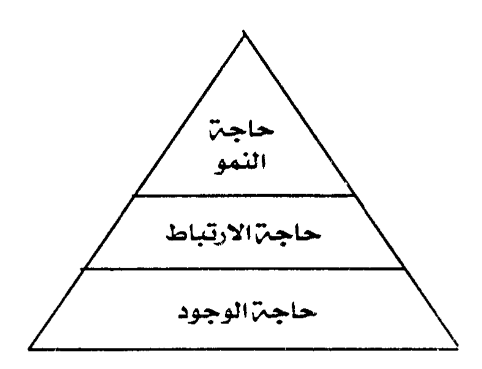
(٥) نظرية الدرفر

منطوق النظرية

أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل بين ثلاثة عوامل هى الحاجة إلى الوجود، الحاجة إلى الارتباط الحاجة إلى النمو(*)

افتراضات النظرية

١- أن هذه الحاجات يتم ترتيبها هرمياً على النحو التالى



٢- ان الفرد يتحرك على السلم الهرمى السابق من أسفل إلى أعلى

٣- أن الحاجات غير المشبعة هى التى تحفز الفرد على العمل (١)

(*) يقصد بالحاجة إلى الوجود الحاجات التى يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والرواتب .. وهى تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو .

❖ أما الحاجة إلى الارتباط فهى العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الأخرين وهى تشبه الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

❖ والحاجة إلى النمو فى تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة فى النمو الشخصى وهى تماثل حاجات التقدير والاحترام وتقدير الذات عند ماسلو.

(١) د. محمود سلمان العميان - السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال - مرجع سبق ذكره صـ ٢٩٧ .

(٦) نظرية العدالة «الانصاف»

منطوق النظرية

ان سلوك الفرد هو بمثابة عملية تفاعل بين عمليتى التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابى أما إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين مقدار الجهد المبذول والعائد المتوقع منه أى أن أساس الدافعية هنا هو الشعور بعدالة المعاملة.

افتراضات النظرية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسى هو أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التى يبذلها فى عمله إلى العوائد التى يحصل عليها مع تلك النسبة لامثاله العاملين فى الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هى شعور الفرد بالرضا أما إذا كانت النتيجة غير عادلة فإن الفرد يشعر بعدم الرضا[1] وفى هذه الحالة تقترح النظرية الطرق التالية لاعادة الشعور بالمساواة[2]

١- تقليل الجهد المبذول فى العمل ٢- المطالبة بزيادة الأجر

٣- ترك العمل

٤- الانتقال إلى عمل آخر بالمنصة

٥- تغير فى عوائد الشخص الآخر الذى تمت المقارنة به.

(1) James Gibson et al. Organization : Behavior, Structure, Processes, Boston (Mass) Irwin, 1994

(٢) د. محمود العميانى - السلوك التنظيمى - مرجع سبق ذكره صـ ٢٩٩ .

أما عن نتائج تلك النظرية بالنسبة للمدير فإنها تتمثل فيما يلى [1]

١- يجب أن يعى المديرون بأن دافعية الموظف تتأثر بكل من الطاقات المطلقة والمكافآت النسبية المتوفرة فى المنظمة.

٢- يقوم الموظفون بإجراء مقارنات ملموسة مما يؤثر على مستويات دافعيتهم.

٣- يجب أن يكون هناك جهود ملموسة من أجل خلق والابقاء على العدالة فى بيئة العمل.

ويوضح الشكل التالى آثار تصور عدم العدالة على أداء الموظف

شكل رقم (٥٠)
آثار تصور عدم العدالة على أداء الموظف

	الموظف يعتقد أنه يحصل على أقل مما يستحق	يعتقد الموظف أنه يحصل على أكثر مما يجب
أساس معدل أجر قطعة	تنخفض الجودة الكمية تظل علي ماهي عليه أو تنخفض	ترتفع الجودة تظل الكمية على ماهي عليه أو تنخفض
أساس المرتب الثابت	الكمية أو الجودة ستتجه إلى الانخفاض	ستتجه الكمية أو الجودة إلى الارتفاع

---
(١) مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره صـ ٦٥٩ .

(٧) نظرية (X ، Y) لدوجلاس ماكريموز

• ***نظرية (X) تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:-***

١- أن الإنسان بطبيعته كسول لا يميل للعمل

٢- إذا فرض العمل على الإنسان فإنه يبذل أقل جهد مستطاع

٣- بالتالى يكون سعى الإنسان قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل والملبس والمشرب..والحاجة إلى الأمن.

٤- وكنتيجة لما سبق ذكره من افتراضات فإن الانسان سيقاوم التغير ويرفضه ويأنس إلى الروتينية ونبذ الأفكار.

٥- فإذا ما أردنا أن نخرج الإنسان من هذه الدائرة علينا إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة وإجباره على العمل.

ونحن لا يمكننا تأكيد أو إنكار كل الافتراضات السابقة، فإنه يمكن فعلا أن نجد مجموعة من الأفراد ينبذون العمل ولكن فى المقابل سنجد مجموعة أخرى تميل إلى العمل ونعتقد أن ذلك إنما يكون راجعا إلى الطريقة التى تمارس بها الإدارة وظيفتها وفلسفة الإدارة تجاه العاملين.

نظرية (Y)

تقوم تلك النظرية أيضاً على مجموعة من الافتراضات التى تعتبر بمثابة افتراضات عكسية لما قامت عليه نظرية (X) وتتمثل أهم هذه الافتراضات فيما يلى:-

١- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك.

٢- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد الى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.

٣- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسئولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.

٤- لايميل الأفراد إلى مقاومة التغير لمجرد المقاومة وإنما تتم المقاومة كنتيجة لسابق خبرتهم فى التعامل مع الإدارة.

والآن:

هل يمكن الاعتماد على هذه الافتراضات فى تفسير الدافع إلى العمل؟ اننا نعتقد بأن الأفراد قد تعودوا على تلقى التعليمات والتوجيهات بالنسبة لكل الأمور وفى مجال العمل تعودودا على الرقابة الخارجية وبالتالى فإن حاجاتهم الاجتماعية والحاجات التى تعلوها فى هرم (ماسلو) تشبع خارج نطاق العمل هذا من ناحية، ومن نلحية أخرى فإن التخصص وتقسيم العمل جعل الفرد يقوم بجزئية صغيرة وبالتالى لا تستغل كل إمكانياته الاستغلال الأمثل، ولم يشعر بأنه قد أنجز شئ ذو قيمة.

ويستمر الانسان بحالة من القلق لعدم إشباع كل الحاجات الاجتماعية والنفسية مما يؤدى إلى سلوك يحاول أن يتغلب به على القلق وإذا لم يتمكن الإنسان من تخفيف حدة القلق الكامن داخله فإن ذلك يؤدى إلى الكبت ويؤدى الكبت إلى إما سلوك إيجابى بناء أو سلوك دفاعى يتمثل إما فى الانسحاب أو الهجوم أو التعويض أو الضغط أو الانحدار أو الإسقاط أو الترشيد.

(٨) نظرية التعزيز « لكنز»

منطوق النظرية

أن سلوك الانسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذى يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر بينما السلوك الذى لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

افتراضات النظرية

١- أن الأفراد يسلكون الطرق التى يرون أنها تؤدى بينهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

٢- ان السلوك الانسانى يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

٣- تتفاوت فاعلية المثير فى أحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات تكرار التعزيز التى تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة التأثير الذى يتركه.

٤- أن ما يعتبر معززاً عند فرد قد لا يكون كذلك عند فرد آخر.

٥- إن المكافآت هى المعززات التى تهدف إلى استمرار اثارة السلوك الإيجابى عند الأفراد.

ويوضح الشكل التالى أنواع التعزيز الأربعة الموجب والسالب والاخماد والعقاب .

شكل رقم (٥١)
أنواع التعزيز

المثير	سلوك العمل	التصرف الإشرافى الممكن	نوع التعزيز
توصية المشرف بالحضور فى الموعد	١/ الوصول فى الموعد باستمرار	١- امدح الموظف، وأوصى بزيادة كبيرة فى راتبه	تعزيز موجب
		٢- تجنب إجهاد الموظف ولاتقم بتوبيخه	تعزيز سالب (التجنب)
	٢/ الوصول متأخراً باستمرار	٣- امنع التوبيخ (والضحك)	الاخماد
		٤- وبخ الموظف وقيم بإجهاده	العقاب

المصدر: Source: Adapted from John Ivancevich, Andrew Szilagyi, jr., and Marc Wallace, jr., Organizationl Behavior and Performance (Santa Monica: Goodyear, 1977), p.84.

هذا ويلاحظ أنه يمكن استخدام القواعد التالية فى المعززات التى يستخدمها المديرون(١).

١- عدم اعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين.

٢- على المدير أن لا يعاقب موظفاً أمام زملائه.

٣- على المديرين أن يعلموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به لكى ينالوا تعزيزاً ما.

٤- على المديرين أن يعلموا العاملين بالنواحى التى لم يحسنوا فيها.

٥- على المديرين أن يجعلوا الثواب والعقاب معادلاً للسلوك الذى يقوم به الموظف.

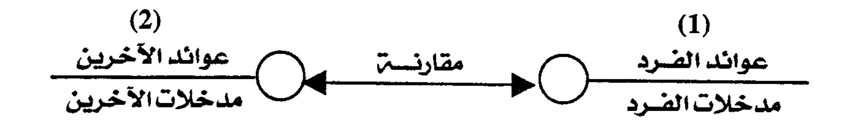
---

(١) المرجع السابق صد ٦٥٣ .

(٩) نظرية بورتر ولولر

منطوق النظرية

أن المحرك الأساسى لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل(*) أى أنه يقدر ما تزيد العوائد والمنافع التى يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف فى أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذى تحققه عوائد معينة والرضا الذى يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناءً على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة (**) هذه العوائد أما العوائد التى يحصل عليها الفرد فهى تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء ولقد قدم لنا بورتر ملولر نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء [1] يوضحه الشكل التالى:-



(*) يلاحظ أن الرضا الوظيفى أو كما يطلق عليه أحياناً لفظ الرضا المهنى يختلف عن الولاء التنظيمى حيث أن الرضا الوظيفى يعنى مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التى يزاولها أما الولاء الوظيفى فإنه يعنى مشاعر الفرنحو المنظمة التى يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته فى البقاء عضواً فيها هذا مع ملاحظة أنه يمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفى فى الوقت ذاته تجد أن هؤلاء الأفراد يحملون قليلاً من الولاء التنظيمى للمؤسسة ككل وعلى الرغم من اختلاف هذه المشاعر إلا أن الدراسات قد أثبتت وجود ارتباط عال موجب بين الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى.

(**) فالفرد لايحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله وإنما يريد الحصول على العوائد العادلة.

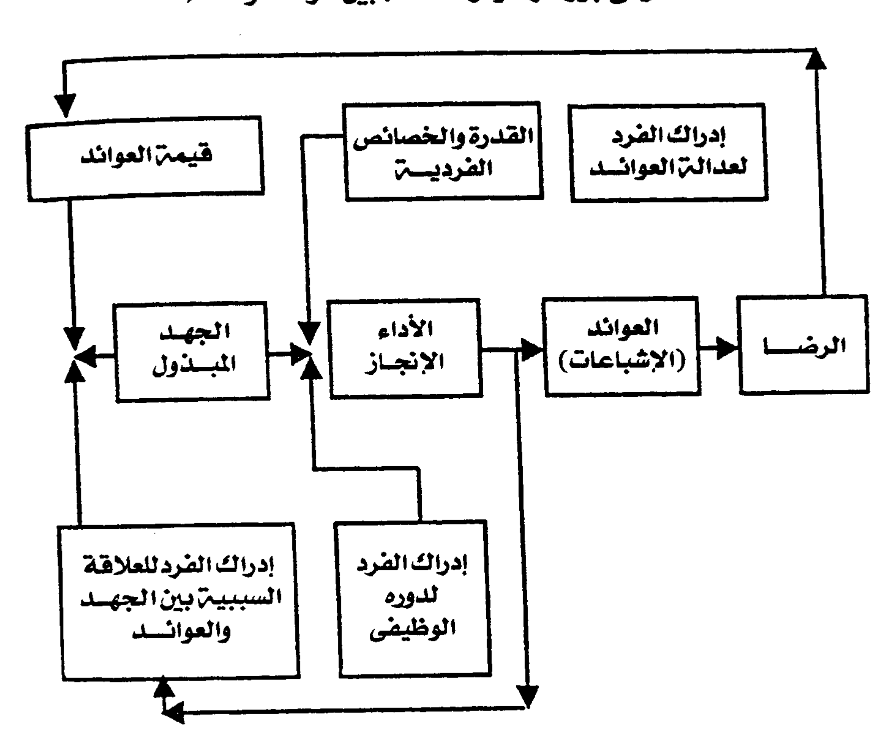
(1) Poster, L, W.. and EE.. III. Managerial Attiudes and Pertomance C.. Homewood III. IRWIS 1968. p. 17 .

نقلاً عن د. احمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - مرجع سبق ذكره صد ٦٠ .

حيث يلاحظ أن عدم العدالة عن زيادة المعدل (١) عن المعدل(٢) ينتج عنه مشاعر التأنيب والذنب فى حين أن زيادة المعدل (٢) على المعدل (١) ينتج عنه مشاعر الغبن والظلم ومن ثم فإن كلتا الحالتين يمثل اختلالاً فى التوازن العادل لدى الفرد من حيث خلقهما لمشاعر توتر واستياء لديه.

ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل التالى:-

شكل رقم (٥٢)
نموذج بورتر ملولر للعلاقة بين الرضا والأداء



ومن الرسم يلاحظ تعبير الجهد المبذول استخدم ليعبر عن الدافعية للأداء وهذه الدافعية تتحدد فى النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدارك الفرد لاحتمال تحققها.

الافتراضات التى يقوم عليها النظرية

١- ان الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.

٢- ان بعض المنظمات قد لا تربط المكافأة الخارجية مباشرة بإدارة العمل أما المكافأة الداخلية فإنها تأتى على شكل تقدير الآخرين وهى مكافأة داخلية للفرد نفسه.

٣- لابد أن يقرر جميع العاملين بأن المكافآت توزع على أساس عادل.

٤- يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على اشباعها.

تدريبات عملية

(١) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فى كل من العبارات التالية:[1]

(١) واحد مما يلى يعتبر من المبادئ العامة الثلاثة التى يتميز بها سلوك الانسان:

(أ) القوى العاملة التى تحرك سلوك العاملين.

(ب) إن وراء السلوك دافعا معيناً.

(جـ) الاتجاه الذى يتجه إليه سلوك العاملين.

(د) كيفية المحافظة على السلوك فى مستوى معين.

(هـ) كل ما سبق باستثناء (جـ)

(٢) واحد مما يلى يعتبر من الأمثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن:

(أ) المبالغة فى جذب الانتباه.

(ب) عدم رؤية الدافع للعمل.

(جـ) تغير حاجات الانسان وتضاربها باستمرار.

(د) اشباع حاجة ما للانسان قد يؤدى إلى ازدياد فى قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها.

(هـ) للدوافع وجوه ومظاهر عدة.

---

(١) مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره -صـ ٦٦٨ وما بعدها.

(٣) أى مما يلى يعتبر من افتراضات نظرية (X) لماكريجور:

(أ) الجهد الجسمى والعقلى الذى يبذله العامل فى العمل هو شئ طبيعى كاللعب والراحة.

(ب) الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التى تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

(جـ) يعمل الإنسان أملاً فى الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب .

(د) يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.

(هـ) إن العنصر البشرى يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

(٤) أى مايلى يعتبر الترتيب الصحيح للحاجات فى هرم ماسلو وذلك من الأسفل للأعلى:

(أ) الحاجة لتحقيق الذات، الحاجة للتقدير، الحاجة للانتماء ، الحاجة للأمان، الحاجات الفسيولوجية.

(ب) الحاجة للانتماء ، الحاجة للأمان. الحاجة للتقدير، الحاجات الفسيولوجية، الحاجة لتحقيق الذات.

(جـ) الحاجة للأمان، الحاجة للتقدير ، الحاجة للانتماء، الحاجة لتحقيق الذات، الحاجات الفسيولوجية.

(هـ) الحاجات الفسيولويجة، الحاجة للأمان، الحاجة للانتماء، الحاجة للتقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات.

(٥) واحدة مايلى تعتبر من العوامل الدافعة حسب تقسيم هيرزبيرج للعوامل:

(أ) سياسات وإدارة الشركة

(ب) الاشراف الفنى

(جـ) التطور والنمو الشخصى

(د) الأمن الوظيفى

(هـ) المركز

(٦) ترى نظرية التعزيز أن الذى يحدد السلوك هى :

(أ) العوامل البيئية الخارجية

(ب) التفاعلات العقلية الداخلية

(جـ) الرواتب والأجور.

(ء) العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء.

(هـ) سياسات المنظمة

(٧) حسب نظرية التوقعات فإن الدافعية عبارة عن :

(أ) قوة الرغبة - التوقع

(ب) قوة الرغبة + التوقع

(جـ) قوة الرغبة + التوقع

(د) قوة الرغبة + التوقع

(هـ) قوة الرغبة + ١

(٨) من الخصائص التى أكدت عليها نظرية (بورتر - لولر) فى الدوافع :

(أ) الحاجة إلى الإنجاز.

(ب) عدالة المكافآت المدركة تؤثر على مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت.

(جـ) الحاجة إلى القوة

(د) الحاجة إلى تحقيق الذات.

(٩) تقوم نظرية العدالة على الافتراض بأن الناس يحفزون إذا :

(أ) حصلوا على رواتب عالية

(ب) كان الاشراف عليهم جيداً

(جـ) تم توفير ظروف عمل ملائمة

(د) حصلوا على الاستقلالية

(هـ) تمت معاملتهم فى العمل بعدالة.

(٢) موقف إدارى [1]

تم تكليفك بالعمل كمشرف لمشروع بناء مبنى تجارى صغير فى إحدى الضواحى الحضارية فى الطرف الجنوبى من المملكة العربية السعودية. وكانت مهمتك الأساسية هى التأكد من أنه يتم بناء المبنى فى وقته، طبقا للخطط ومن خلال الموازنة. وقد لاحظت أن أعمال السباكة قد تأخرت لمدة شهر عن الجدول. وتؤدى تركيبات السباكة المتأخرة إلى خلق مشكلات للعمال الآخرين.

فمثلاً لا يستطيع البناء تركيب الحائط حتى يتم وضع تحضيرات المواسير والأنابيب فى مكانها المناسب.

وقد قمت بمواجهة أحمد، رئيس السباكين ، بخصوص هذه المشكلة. وقد قال لك «شئ لا يسعدنى أن أكون متعجلاً. إننى أحب أن آخذ وقتى وأن أفعل الأشياء بشكل صحيح. إن فكرة تحديد تاريخ نهائى لإنجاز الأعمال قد عملت لنتجاوزها ولا نلتزم بها فى مجال أعمال المعمار». ولقد قمت بالاتصال الهاتفى برئيسك، وكنت غاضباً ، واقترحت على رئيسك أن يتم استبدال أحمد برئيس للسباكين يكون أكثر وعياً بأهمية الوقت.

ولقد أجاب الرئيس بقوله «هل تمزح»؟ إن نمو واتساع حركة التعمير فى هذه المدينة ستجعلك تحتاج لستة أشهر على الأقل لتجد سباكاً آخر، أولتستبدل أحمد. لا تقم باستبداله. فقط قم بحفزه. وكن حذراً من الضغط الشديد عليه.

اننى لا أريده أن يتخلى عنا حينئذ سنكون فى ورطة حقيقية.

---

(1) Andrew [illegible]ubrin, H[illegible]man Relations : a Job - Oriented Approch (Reston.. va : Reston 1981)p.44.

أسئلــة :

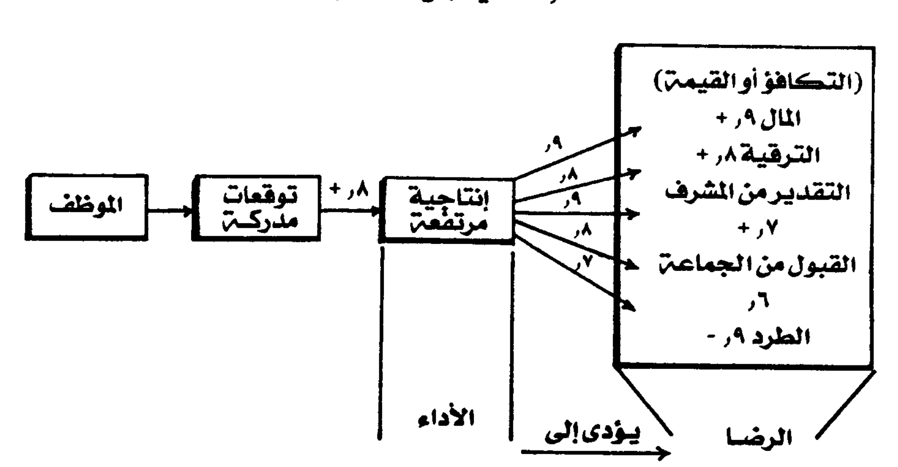
(١) ماذا سيكون مدخلك لحفز أحمد ؟

(٢) ماذا ، لو حدث وكان «ستفعل حيال دور رئيسك فى المشكلة»؟

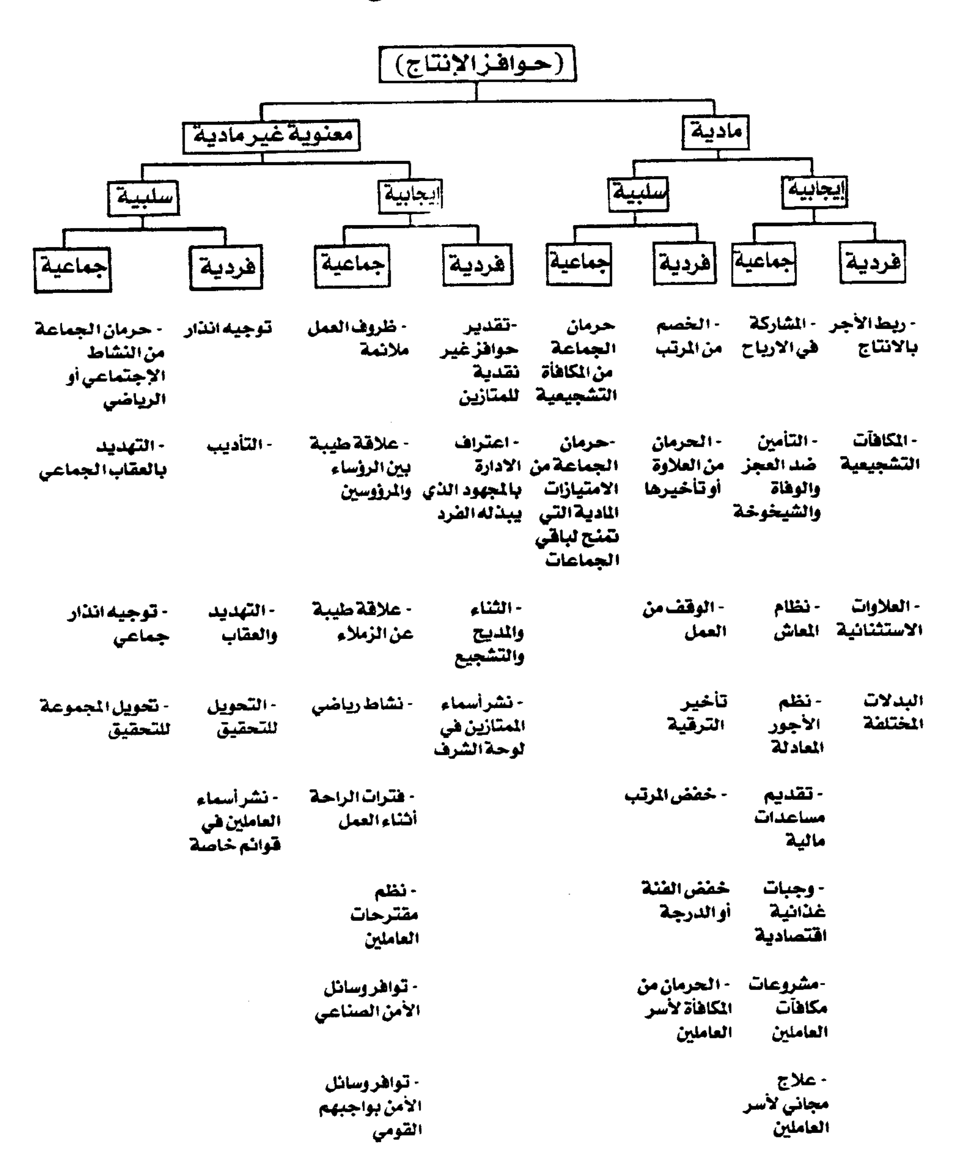
(٣) كيف تقوم بمنع اتجاهات أحمد من الانتشار إلى العاملين الذين يعملون فى هذا المشروع؟

(٣) ضع عنوانا مناسبا للرسومات الإيضاحية التالية

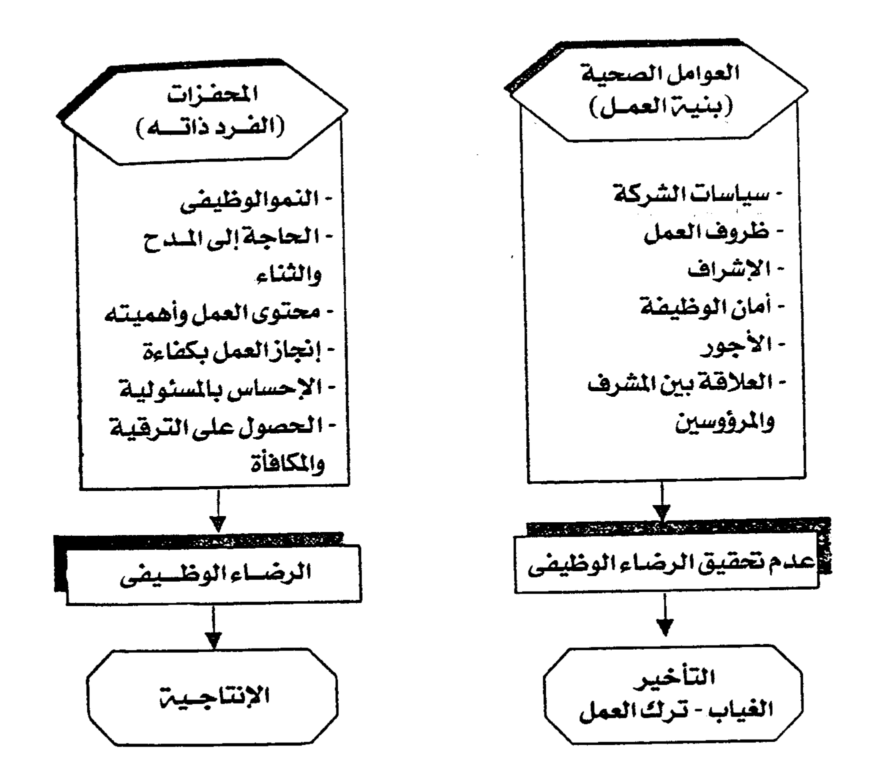
الشكل الأول
(الأدائية أو الفائدة)



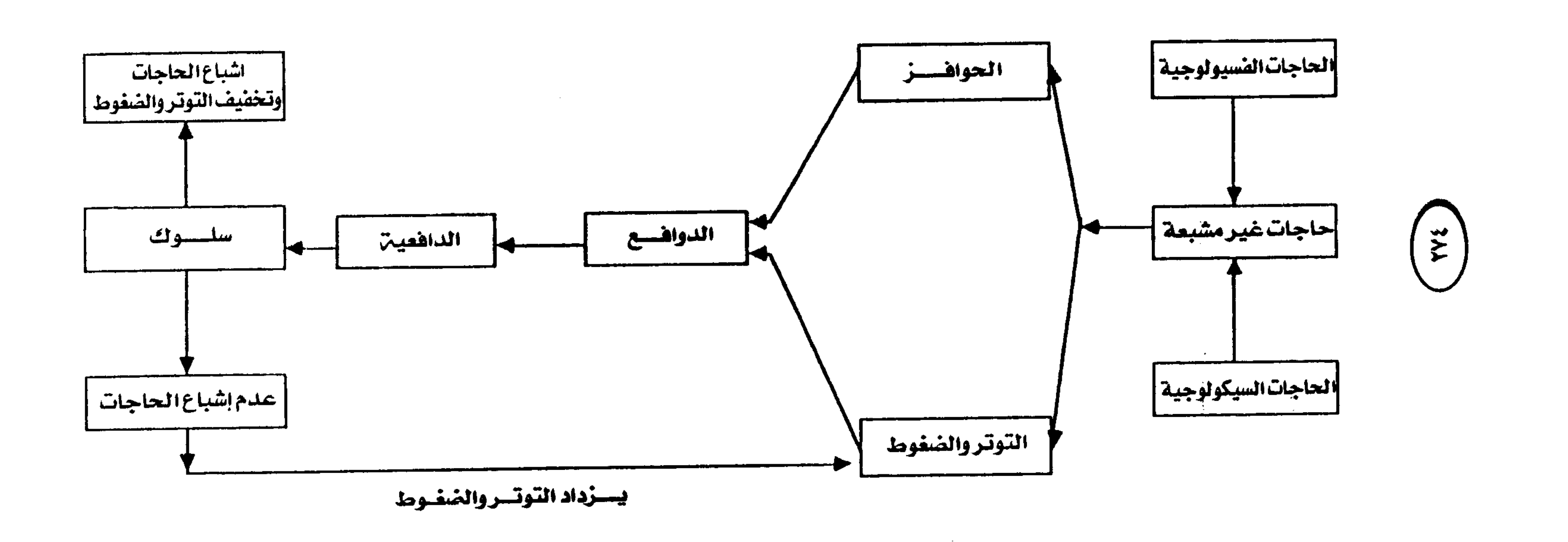
الشكل الثانى
(حوافز الإنتاج)



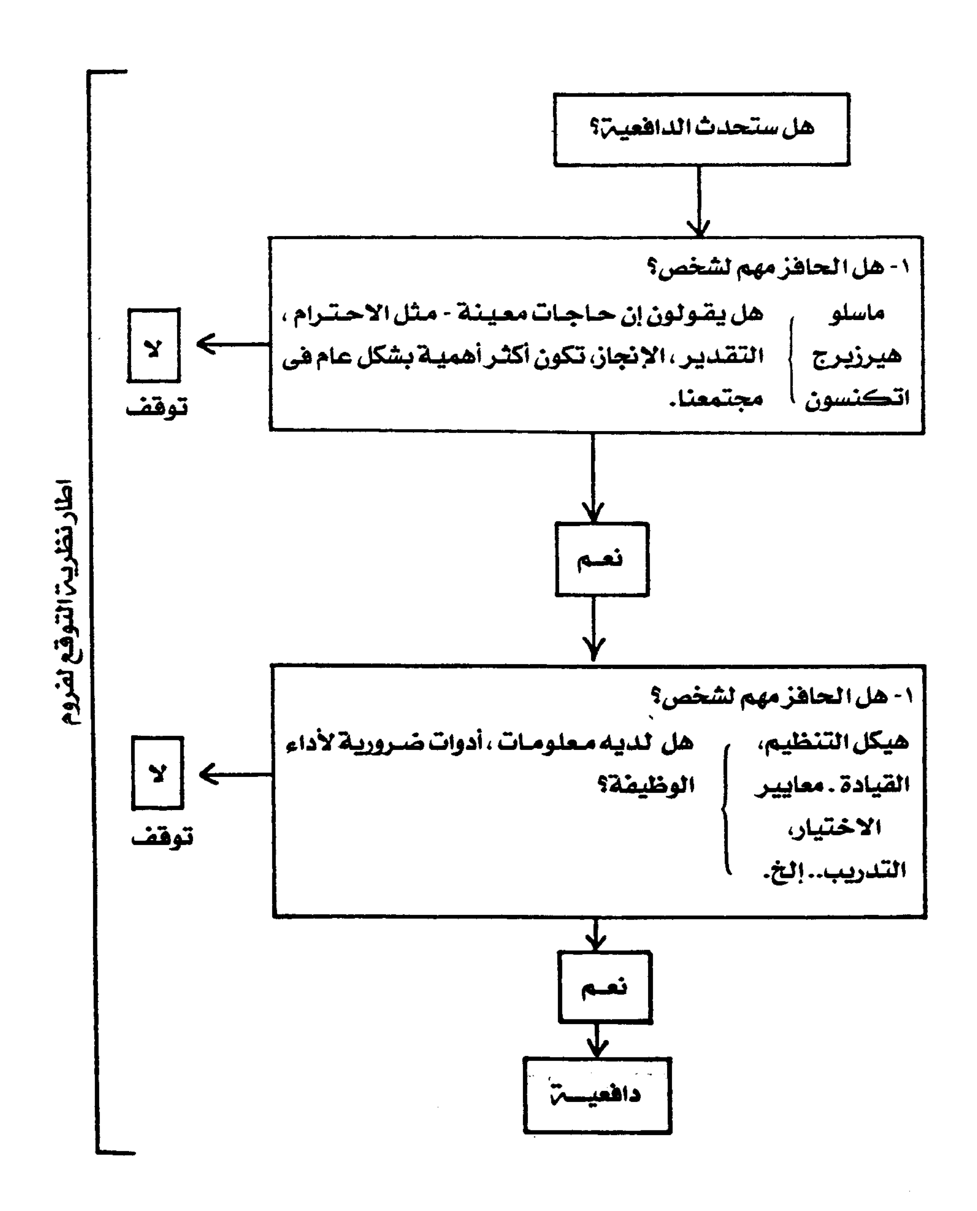
الشكل الثالث



الشكل الرابع



الشكل الخامس



(٤) خيارات[١]

منظمة الادخار والاقتراض هذه منظمة كبيرة يعمل فيها حوالى ألف موظف فى مراكز متعددة منتشرة فى المدينة. لاحظت الشركة فى السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة فى الغياب، وخاصة بين موظفى المراتب غير الإدارية والكتبة. على الرغم من عدم وجود عواقب مادية مرتبطة بهذه المشكلة إلا أن المشرفين والإداريين أظهروا تضايقهم من محاولة إيجاد شخص ما ليحل محل شخص آخر غائب. وقد عزا معظم المشرفين ذلك إلى سياسة الغياب المرضى المتساهل (وهو عشرون يوماً مدفوع الراتب كل سنة).

جرت مناقشات لمدة لا بأس بها فيما يتعلق بالطرق الممكنة للتقليل من ظاهرة الغياب. وقد وافقت اللجنة التنفيذية للشركة على التفكير بأى حلول يقترحها الإداريون ومن ثم إختيار أحدها للتنفيذ. وقد تم فى أحد اجتماعات المديرين مؤخراً الإعلان بأنه ينبغى على المشرفين والإداريين أن يقدموا قائمة بآرائهم إلى اللجنة التنفيذية.

بعد عدة أسابيع تم جمع وتوزيع كل الاقتراحات إلى المشرفين والإداريين وقد كان هناك بعد التكرار فى الآراء إلا أن القائمة إحتوت على التوصيات التالية:

١- إلغاء سياسة الغياب المرضى الحالية ولايدفع الرابت أثناء الغياب للأفراد إلا إذا أحضروا معهم شهادة مرضية طبية.

٢. تقليل عدد أيام الغياب المرضى المدفوعة الراتب من عشرين يوماً إلى رقم أقل (معظمهم أوصى بعشرة أيام، وبعضهم أوصى بخمسة أيام).

---

(١) د. جيرى ل - جراى - الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الـ اس -معهد الإدارة العامة - الرياض - ١٩٨٨ - صـ ٢٨٧ - ٢٨٨ .

٣- ترك سياسة الغياب المرضى كما هى ولكن يحاط الموظفون علماً بالمشكلات المرتبطة بنسبة الغياب المرتفعة.

٤- البدء بتنفيذ نظام العلامات السيئة (العيوب) حيث تحسب أيام الغياب المرضى وتترجم إلى علامات سيئة تستخدم فى قرارات عدة تتعلق بالترقيات والتحويل والتخلى عن الخدمات والمكافآت.

٥- السماح للموظفين بتحويل أيام الغياب المرضى غير المستخدمة إلى أيام تضاف إلى العطلة بعد سنة وبمعدل يوم عطلة زيادة عن كل يومى غياب مرضى لم يستخدما.

٦- وضع سياسة جديدة تفيد بأن كل موظف يتغيب ويكتشف أنه لم يكن مريضا سوف يتم طرده من العمل.

٧- منح علاوة جديد للموظفين الذين لايتغيبون أبداً خلال السنة بمنحهم مائة دولار.

٨- الإعلان عن أسماء هؤلاء الذين لا يتغيبون أبداً فى مجلة الشركة الشهرية.

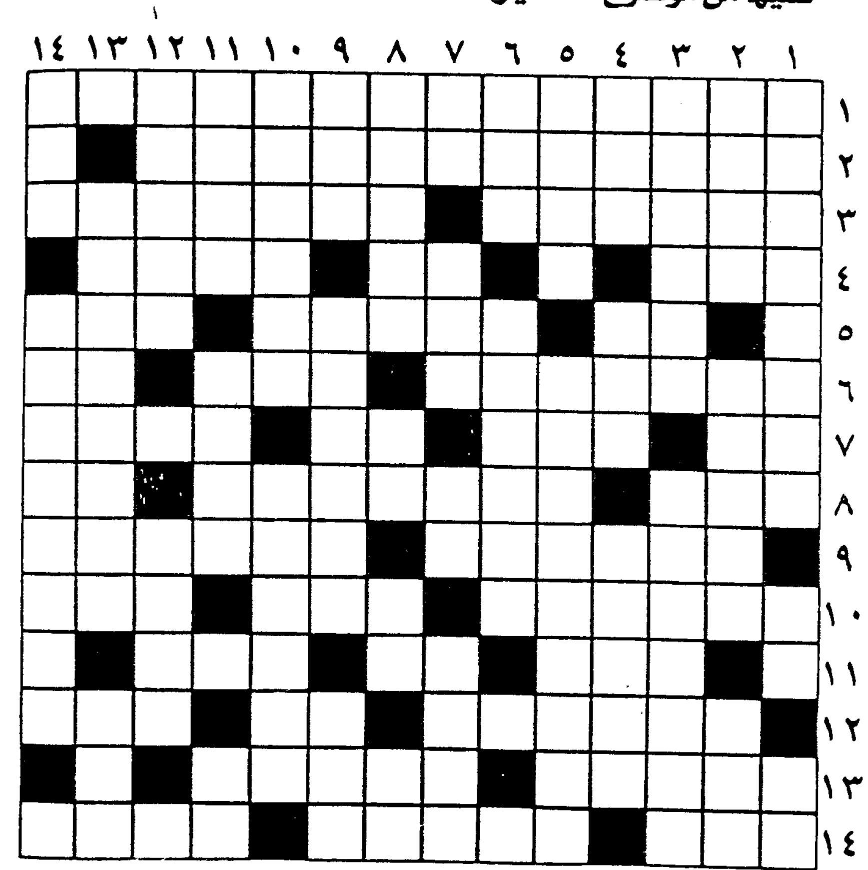
٩- عمل قرعة للموظفين الذين لا يتغيبون فى الأسبوع الو احد ويؤهل الشخص للحصول على عشرة دولارات.

أسئلة للنقاش

١- أى من هذه الاقتراحات تعتقد انها أكثر فعالية ؟ ولماذا؟

٢- هل يمكنك أن تفكر في أية طريقة أفضل؟

(٥) املء المصفوفة التالية بمجموعة من المصطلحات التى حصلت عليها من موضوع التحفيز.



(٦) ضع تعليق تحفيزى على الصور التالية مستخدما فى ذلك إحدى نظريات التحفيز التى درستها.



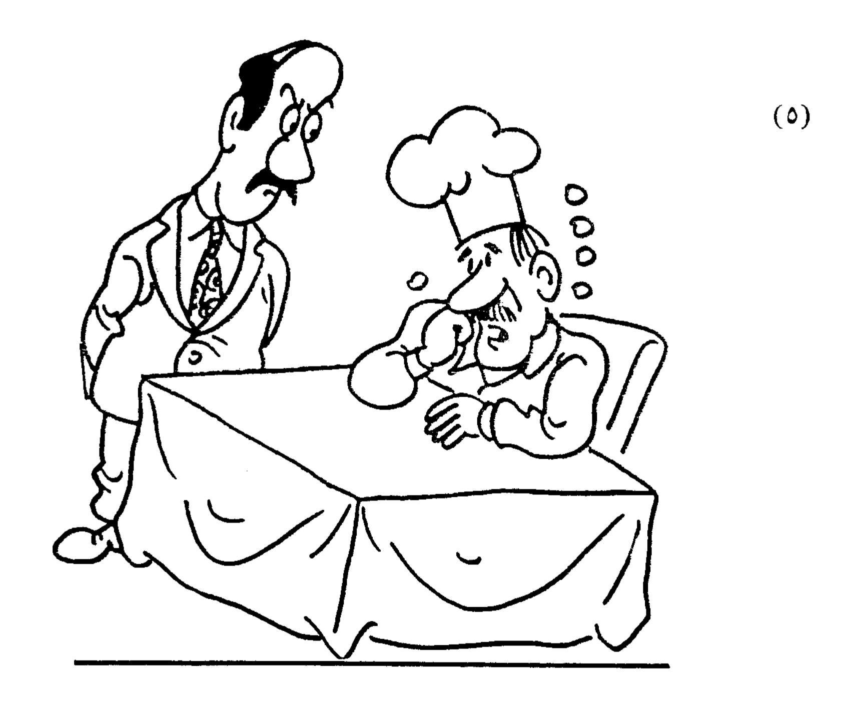
(٣)



(٤)



(٥)



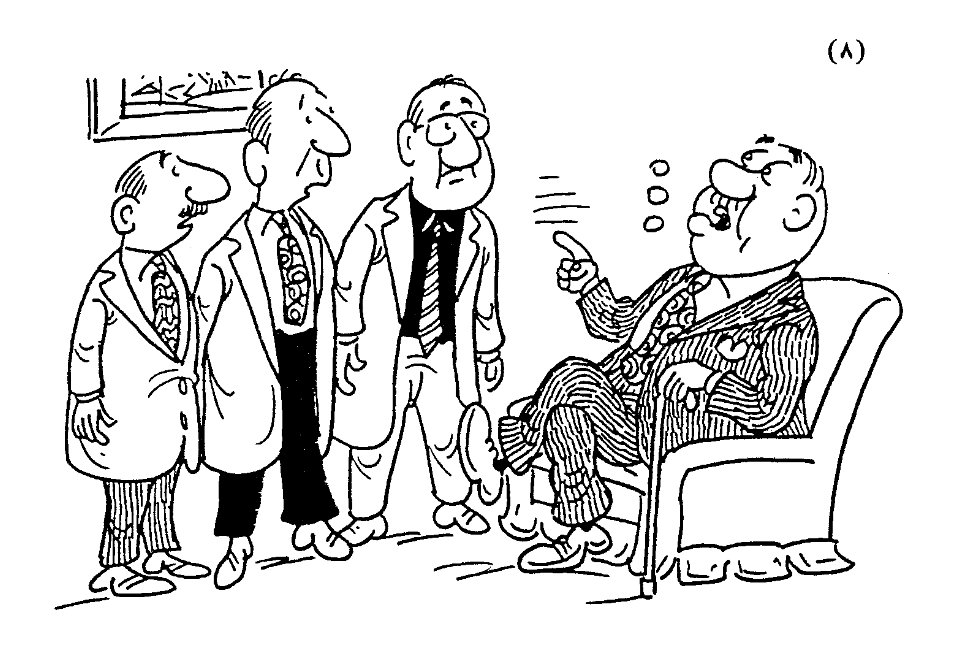
(٦)



(٧)



(٨)



(٧) استبدل المأثورات التالية مبادئ إدارية خاصة بنظريات التحفيز.

- لكل انسان وجود وأثر ووجوده لا يغنى عن اثره ولكن اثره يدل على قيمة وجوده.
- الكرباج لا يحل المشكلات بل يزيدها تعقيداً.
- من السهل قيادة الحصان إلى نبع الماء ولكن من الصعب إجباره على أن يشرب.
- العاقل يعتمد على عمله والجاهل يعتمد على أمله.
- الحاقد يدمر نفسه قبل أن يدمر الآخرين.
- من لايركب الأهواء لم ينل الآمال
- أن من يفتح عينيه على أخطاء الآخرين دون محاسنهم يتجاهل فيك نصف عقلك.
- لا تسمع عن مرؤوسيك ولكن اسمع منهم.
- سوء الخلق سيئه لا تنفع معها كثرة الحسنات وحسن الخلق حسنه لا يضر معها كثرة السيئات.

المراجـع العربيـة

(١) د. على السلمى - تطوير أداء وتجديد المنظمات - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة ١٩٨٨

(٢) د. عمرو وصفى - المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - دار وائل للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠١ ص ٢٠٥

(٣) د. محمد العربى أحمد - الإدارة فى مشروعات الأعمال - بدون وناشر ١٩٨٤ - ص ٨٤ وما بعدها.

(٤) د. عمر غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال- دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت ١٩٨١ - ص ٢٩١ .

(٥) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع - عمان ١٩٩١

(٦) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع - عمان ١٩٩١ صـ ٥٥ .

(٧) د. فلاح حسن الحسيني - الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٠ صـ ١٣ .

(٨) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة- دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١ ص ٧٦ .

(٩) د. حامد أحمد رمضان بدر- إدارة المنظمات - اتجاه شرطي - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤ ص ٩٠ .

(١٠) د. سـيـد الهـوارى - الإدراة والنتـائـج أسلوب فـعـال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - كلية عين شمس - ١٩٧٦ ص ٢١ .

(١١) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ ص ٥٤ .

(١٢) د. صلاح السيد - الإدارة بالأهداف - دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح- غير مبين الناشر ولا سنة النشر - ص ٥٨ .

(١٣) د. رمضان عبد العظيم جاد - بحوث العمليات - غير مبين الناشر - ١٩٨٢ ص ٣١٥ وما بعدها.

(١٤) د. سيد الهوارى - الإدارة بالأهداف والنتائج - أسلوب فعال للإدارة ومنهج التطوير التنظيمى - بكلية عين شمس - ١٩٧٦ .

(١٥) د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وادارة الأعمال - بيروت - دار النهضة العربية ١٩٨٢ ص ٣٣٢ .

(١٦) د. سيد الهوارى - الإدارة الأصول وا لأسس العلمية - كلية عين شمس - القاهرة - ١٩٨٧ ص ٦٠ .

(١٧) هارولد كونتز وآخرون - مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف - ترجمة بشر العريضى ومحمود فتحى عمر - غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ ص ١٢٠ .

(١٨) د. صديقى عفيفى وآخرون - الإدارة فى مشروعات الأعمال - الطبعة الخامسة - الرياض ١٩٩٥ - ص ١٤٣ .

(١٩) د. محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربي - القاهرة ١٩٧٦ ص ٢١٨ وما بعدها .

(٢٠) د. محمد ماهر علش - أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة - كلية عين شمس غير مبين سنة النشر ص ٣٩٠ .

(٢١) د.على الشرقاوى - السياسات الإدارية - تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال. المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر ص٣٤٦ .

(٢٢) د. عبد البارى درة أساليب مناقشة الحالات الإدارية .

(٢٣) د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ ص ٩٥ .

(٢٤) ج . هـ جاكسون -واس . دبليو - أدمز - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة العدد (٤) ١٩٧٩ ص ٢٧٠ .

(٢٥) د. على الشريف وآخرون - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ صـ ٨١ .

(٢٦) قائل عوامله - تطوير المنظمات - المفاهيم والهياكل والأساليب - غير مبين الناشر ١٩٩٥ ص ١٧٩ .

(٢٧) هيثم هاشم - مبادئ الإدارة - جامعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣ .

(٢٨) د. على الشرقاوى - إدارة الأعمال - العملية الإدارية - الدار الجامعية - الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٢٤٣ .

(٢٩) د. موسى اللوزى - التنظيم واجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع -عمان - ٢٠٠١ ص٩٢

(٣٠) د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار السلاسل - الكويت ١٩٨٨ ص ٢٩٨ وما بعدها .

(٣١) محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة عمان ١٩٩٩ ص ٢٤٠ وما بعدها .

(٣٢) أيمن بن مصطفى عرقسوس - الجودة الإدارية - مطابع مراد - مكة المكرمة ١٩٩٣ ص ٨٥ وما بعدها .

(٣٣) جوزى انتونيو هنيو جوزايت - خريطة تبسيط الإجراءات - القاهرة - الإدارة المركزية للتنظيم - ديوان الموظفين فى مصر ١٩٦١ ص ٢٠ .

(٣٤) د. محمود عساف - الموجز فى أصول الإدارة - مطابع الناشر العربى - القاهرة - غير مبين سنة النشر - ص ١٤١ .

(٣٥) د. محمد فتحى محمد على - التنبؤ التجارى والاقتصادى كأساس للتخطيط - مجلة الأهرام الاقتصادى - أول مايو ١٩٦٤ .

(٣٦) د. صلاح الشنوانى - أصول إدارة الأعمال - الاسكندرية - دار المعارف المصرية ١٩٧٥ ص ١٢١ .

(٣٧) د. فتحى محمد على - التنبؤ التجارى - بكلية عين شمس بدون سنة النشر ص ٢٨ .

(٣٨) د. أحمد محمد بسيوني - المحاسبة الإدارية بإطار نظري وأساليب علمية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - الموصل ١٩٨٨ ، ص ١٦٦ .

(٣٩) د. محمد عباس حجازي - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٣ - ص ٣٦ .

(٤٠) أكرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل ، ١٩٩٠ ص ٥٢ .

(٤١) د.محي الدين عباس الأزهري - إدارة المشتريات - مبادئ وسياسات - الطبعة الثانية - القاهرة - دار الفكر العربي ١٩٧٧ ص ٣٢٦ .

(٤٢) د. على عبد المجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - القاهرة - مكتبة عين شمس - ١٩٦٧ ، ص ٥٠٢ .

(٤٣) د. محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢ ، ص ٢٩٥ .

(٤٤) عزيز الحافظ - المحاسبة الإدارية - الطبعة الثانية - دار المعارف - بغداد ١٩٧٣ ، ص ١٧٧

(٤٥) د. غانم فنجان موسى وآخرون - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد - ١٩٨٧ ص ٢٨٥ .

(٤٦) د. غالب يوسف عباسي - أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة غير موضح الناشر - عمان ١٩٩٢ ص ٧١

(٤٧) د. منصور البديوى - دراسات فى الأساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية للطباعة والنشر - الاسكندرية ١٩٨٧ ص ١٣ .

(٤٨) أ. رمضان عبد المعطى محمد - شبكات الأعمال - مذكرات داخلية - معهد التخطيط القومى - بدون تاريخ ص ٩ .

(٤٩) د. سعاد نائف برنوطي - الادارة أساسيات إدارة الأعمال - دار وائل للطباعة والنشر- عمان ٢٠٠١ ص ٢٧٦ .

(٥٠) د. سيد الهوارى - التنظيم - الهياكل والسلوكيات والنظم- كلية عين شمس - القاهرة ١٩٩٢ ص ٥ .

(٥١) د. ابراهيم الغمرى - الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية - دار الجامعات ال[illegible]ـرية - الطبعة الثالثة - القاهرة ١٩٨٢ ص ٣١٩ .

(٥٢) د. محمد مختار عثمان - مبادئ الإدارة العامة - القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٩٠ ص ١٣ .

(٥٣) د. عمرو وصفى عقيلى - الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٧ ص ٢٧٨ .

(٥٤) جارى ويلر - أساسيات الإدارة - دار المريخ للنشر - الرياض ص ٣٢٢ .

(٥٥) مصطفي نجيب شاويش - إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية - عمان - مكتبة الرسالة الحديثة - ١٩٩٠ - ص ٦٧ .

(٥٦) د. عبد العزيز يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ١٩٨٨ - ص ٢٤٩ .

(٥٧) محمد سيلمان الرفاعى - تطوير الهيكل التنظيمى لوزارة الزراعة فى ضوء مستلزمات تنفيذ السياسات الزراعية الحديثة رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - اليرموك - الاردن - ١٩٩٨ .

(٥٨) عبد البارى درة وآخرون: الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، المركز العربى للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٤ ص ١٩٦ - ١٧٢ .

(٥٩) محمد قاسم القريومى ومهدى حسن زويلف - المفاهيم الحديثة فى الإدارة - النظريات والوظائف، المكتبة الوطنية الطبعة الثالثة - عمان ١٩٩٣ - ص ١٧٢ .

(٦٠) حسين محمود حريم : تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمى واجراءات العمل - الطبعة الأولى عمان، ١٩٩٦ - ص ٢٩٩ .

(٦١) محمد قاسم القريوتى ومهدى حسن زويلف: المفاهيم الحديثة فى الإدارة - النظريات والوظائف، عمان ١٩٩٣ ص ١٧٦ - ١٨٠ .

(٦٢) عبد الغفور يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - القاهرة، دار المعارف - مصر ١٩٦٥، ص ١٣٩ .

(٦٣) د. مدنى عبد القادر

الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - جدة المملكة العربية السعودية (١٤٠٥ هـ ١٩٨٥م) الطبعة الثالثة ص ٣٢٨ .

(٦٤) محمد رسلان الجيوشى وآخرون - الإدارة علم وتطبيق - دار المسيرة - عمان ٢٠٠٠ ص ١٢٠ .

(٦٥) د. متولى السيد متولى - أصول الادارة - مدخل وظيفى حديث - غير مبين الناشر ١٩٩٢ - ص ٣٤٦ .

(٦٦) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الادارة الحديثة - مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩١ ص ١٠٦ .

(٦٧) د. طاهر مرسى عطية - أصول الادارة للطالب والمدير - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤ ص ١٤٠ .

(٦٨) د. ابراهيم أبو عرقوب - الاتصال الانسانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٣ ص ٥٠ .

(٦٩) بيار غيرو - السيمياء - ترجمة انطوان ابى زيد - منشورات عوايدات - بيروت - مارس - منشورات عويدات ١٩٨٤ - ص ٦٦ .

(٧٠) على الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية - دار الفكر - عمان - ١٩٩٣ - ص ١٤ .

(٧١) قسم الدراسات والأبحاث فى التليفزيون الأردنى - اتجاهات الرأى العام فى التليفزيون الأردنى - دورية الاذاعات العربية تشرين الأول - ١٩٧٤ .

(٧٢) صالح خليل أبو اصبع - الاتصال الجماهيرى - دار الشروق - عمان ١٩٩٩ ص ١٠٤ وما بعدها.

(٧٣) د. محمد الحناوى - السلوك التنظيمى - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر - ص ٢٦٢ .

(٧٤) د. خليل أبو أصبع - العلاقات العامة والاتصال الانسانى دار الشروق - عمان ١٩٩٨ ص ٣٦ .

(٧٥) صالح أبو اصبع - بحث فى مفاهيم الاتصال فى التراث العربى - ندوة أقسام الاعلام بالجامعات العربية - جامعة العين - الامارات العربية ١٩٨٤ - ص ٢٠٢ - ٢٠٤ .

(٧٦) د. عبد الكريم درويش - أصول الإدارة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - ١٩٧٢ - ص ٣٨٦ .

(٧٧) محمد البياع - القيادة فى ضوء المنهج العلمى والممارسة - بغداد - الدار العربية للطباعة ١٩٨٥ صـ ٢٤ .

(٧٨) د. نواف كنعان - القيادة الإدارية - مكتبة دار الثقافة - عمان ٢٠٠٢ صـ ١٢٥ وما بعدها.

(٧٩) د.فتوح أبو العزم - العلاقات الانسانية والدراسات السلوكية مجموعة محاضرات لطلبة معهد الإدارة العامة فى الرياض - ١٩٧٥ - صـ ٧٣ - ٧٤ .

(٨٠) د. كامل محمد المغربى - السلوك التنظيمى - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم دار الفكر - عمان ١٩٩٥ صـ ٢٠٨ .

(٨١) د. ظريف شوقي - السلوك القيادى وفاعلية الإدارة - غير مبين الناشر وسنة النشر صـ ٢٥ وما بعدها.

(٨٢) د. عرفة المتولى سعد - مقدمة فى العلوم السلوكية وتطبيقها فى الإدارة دار الثقافة - للطباعة والنشر - القاهرة بدون سنة النشر - ص ٦٦ .

(٨٣) د. محمد عماد الدين - المنهج العلمى لتفسير السلوك - غير مبين الناشر ولا سنة النشر صـ ١٩١ .

(٨٤) مقتبس من د. إبراهيم العمرى - الأفراد والسلوك التنظيمى - دار الجامعات المصرية - الاسكندرية ١٩٨٢ - صـ ١٠٨ .

(٨٥) د. عبد البارى درة وآخرون - إدار القوى البشرية - دار الندوة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٨٦ صـ ٤٥٢ .

(٨٦) د. محمد الحناوى - السلوك التنظيمى - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر صـ ٢١٥ وما بعدها.

(٨٧) عبد الرحمن عدس وآخرون - المدخل إلى علم النفس - مركز الكتب الأردنى - عمان ١٩٩٣ - صـ ١٨٨ .

(٨٨) نائلة محسن ناجى -أنظمة الحوافز فى المنشأة الصناعية - رسالة ما جستير - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ١٩٧٥ صـ ٣٨ .

(٨٩) د. سليمان أبو جاموس - مبادئ الإدارة - جامعة النجاح الوطنية - القدس ١٩٩٦ - صـ ٣٥٥ .

(٩٠) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الأصول العلمية لإدارة الأعمال المكتبة العصرية - المنصورة - ٢٠٠١ صـ ٤٦٨ .

(٩٢) د. محمود سليمان العميانى - السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال - دار وائل للطباعة والنشر - عمان - ٢٠٠٢ صـ ٢٨٦ .

(٩٣) د موسى المدهون وآخرون - تحليل السلوك التنظيمى - المركز العربى للخدمات الطلابية - عمان - ١٩٩٥ صـ ٢٩٩ .

(٩٤) د. جيرى ل - جراى - الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس - معهد الإدارة العامة - الرياض - ١٩٨٨ - صـ ٢٨٧ - ٢٨٨ .

المراجع الأجنبية

1) Robert M. Fulmer, The New Mannagement N. Macmillan Publishing Co. T nc 1983 P.95

(2) Hatt, David Management Princiles and Practies 3 rd ed Englewood Clibbs N. J. 1993 P. 164

(3) George Steimer, Top Management Planning NewYork Macmillan 1969 P.7

(4) Stomer, James A, and R.E Word Freeman "management" New Jersey, Prentice Hall 1989 P 15

(5) Porter M, "Competitive Advantage" Free Press New York 1985 P.19

(6) Lesliew. Rue, and Phyllis G. Holl and Strategic management Second Edition (New York : Mc Graw - Hill Book Company 1989) Pi

(7) Russel L. Ackoff , Acomcept of Corporate Planning (New York John Wiley and Sons 1970) P.

(8) Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management , Nintch Edition (New York : McGra w - Hill Book Comany 1988) P. 64

(9)Willian F. Glmeck, Business Policy: Strategy Formation and Management Action, Mc Crow. Hill Book Co. 1967 pp. 12

(10) W. Ireson, and E. Grant (Editors) Hand book of industrial Engineering and Management Englewood Clifes : Prentice - Hall, Inc, 1962. p 395

(11) Richard Neuschel, Management by Ssytem, New York: MC. Graw-Hill Book Co., 1960 . o.g. Neus-chel definecl "Aprocedur is asequence of clerical Operations. Msually in Volving Serveral People in one more Departments established to ensure uniform handing of are Lurring Trans-cation of the business.

(12) II Koomtz. and co' Donmel. principe les at management . New York Mc Gaw Book Company 1920. p20 .

(13) Theo Haimann and w. Sco TT, Management Organization (New York : Houghton Mifflin Co., 1970) p. 105 .

(14) G. Shilling Law Cost Accounting Ama,ysis and Control (IRWIN, 1967).

(15) C. T. Hozngren : (Cost Accounting Amanagerial Wmphasis) Prentice Hall, 1967, P. 28 .

(16) Glemn A. Welsch. Budgting : Profit Planning and Control 3 Rd Sngelwood 1971. p 50 .

(17) J. Batty, Management Accountancy, 3 Rd ed.. London Mac honald and Cvcns Ld.. 1970, p 62.

(18) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, Managerial Accouniting, 3 Rd er., ohio : Soath western Publishing Co., 1972, p 579.

(19) James L. Riggs, Production Systems: Planning Analysis and Control., 2 nd ed, New York, John Wiley, Sons. IMC. 1986, p 92.

(20) Batty, Op. Cit, p 58.

(21) Mrwick, Elements of Organization P. 36

(22) Koontz and O'Donnell, Principles of Management P. 63 .

(23) The Conclse Oxford Dictionary of Current English H Oxford.

(24) Dale E, "Management : Theory and Practice Mc Graw - Hill - New York 1965 PP 225 - 226

(25) Germot Kugher, Betriebswirchafts lehre der nutre Nehmung Verlag Europa- lehrmittel, Nourmey- Vollmer- Gruiten 1990 s. 116 FF.

(26) James A. F Stoner, Management (U. S. A, Prentice -Hall, Inc (2) Engewood, 1978), p- 223 .

(27) David Fleet, er al Behavior in Organizatios (u. S. A Houghton Mifflin Company, 1991), p- 325 .

(28) James L. Gibson et al, Organizations: Behavior and processes (Boston , Mose: lewin, 1994), p- 470 .

(29) Keith Davis, Human Behavior at Work, 6th Edition (New delhi : Tat mecraw- Hill Publishing Company, 1981) p-4.

(30) Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research Ist Edition (Englewoos Cliffs New Jersey, 1979), P-2.

(31) Richard L. Daft, Organization Theory and Design (West Publishing Company, 2ed Edition, 1986), pp 211-212 .

(32) Stphen p. Robbins, Organization Theory: Structure, Design and Application, 2ed Edition (New Jersey, Prentice- Hall International Edition, 1987), P4.

(33) John H, Jackson and Others, Organization Theory: Amacro Perspective for Managemen: (3rd Edition Prentice Hall, Englewood cliffs New Jersey, 1986). pp 114 - 115.

(34) Stephen p. Robbins, op. cit, pp 54-73.

(35) Robert M. Fulmer, The New Management, 3rd Edition (New York: Macmilla Publishing co, Inc., 1983) p- 130 .

(36) Daniel Robey : Designung Organization 3rd ed (Boston: Mass Trwin inc, 1991) p 88 .

(37) L.S. Harms, Human Communication: The New Fundamentals (New York: Harper and Row Publishers 19740 P. 38.

(38) Wilbur Schramm and Donald F. Roberts The Process and Effects of Mass Communication, Revised Edition (urbana University of illinois Press, 1978) P. 12.

(39) Kontz H. O' Donnell, C., Princip les f Management, M, Graw. Hill Co, New York 1968 P 88 .

(40) Mcfar Land, Dattan Management: Foundations and Practice New Macmillan Publishing Co., Inc. 1979 P 566

(41) John Schermerhorm JR. Management John Wiley, Sons I nc, New York 1999. P. 28 .

(42) Dan Nimo, Political Communication and Publicopinion in America (Samta- Monicq California Goody ear Publishing Company 1978) P. 4 .

(43) Schramm , Porter Men Women and Medi (New York: Harper , Row Publishing 1982)Pp. 169 - 192 .

(44) Demis Mc Quail and Seven Windahi Communication Modeles the Study of Mass Communication P.11.

(45) Larry A. Samover and Other,s Understanting Intercultural Communication P. 139

(46) W. Redding and G. Sanborn Business and industrial Communication New York: Harper , Row 1964 P. 11

(47) O. Katz, and R. Kahn. The Social Pysychology of Organization New York: Johnwiley Sons 1966 P. 25.

(48) John Baird, Jr. the Dynamic of Organizationa; Communications (New York) Harper Row, 1977, P.p 132 - 157 .

(49) H. Leavitt. "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. "Journal of Abnormal and Social Psychology. No.. 46, 1951. Pp. 38 - 50 .

(50) Val, Smithe "Communication Net Works" Mirgraphed Handout, Universty of New Mexico 1973 .

(51) Holt, David , Management Principles and practices 3 rd ed, Englewood Cliffs : N.J. 1993 p. 110.

(52) Rinis Likert, New Patterns of Management (N. Y: Mc Graw - Hill Book. Co: 1916) p.3

(53) Ordway tead, the Art of Leader Ship, mc Grow - Hill Book Co 1935 p. 20

(54) Robert M. Fulmer "the New Management 3 red" New Y: Mac Millan Publishing Co., Inc 1983 p. 302 .

(55) Koontzo. Donnell, Preinciples Les of Management "New York: Mc Grow Hill Book co 1964 p. 80 .

(56) Pfifner and Presthus, Public Administration New York: Roland Press Co. 1967 p. 106.

(57) F. Fiedler "Contingercy Theory of Leader Ship "Managemetn Development Journa oct 1979 .

(58) Catheryn Hudson, Organization and Management the Cary and practice -Wasihingaton : American University Press 1955 p. 238.

(59) James J. Cribbin, Effective Managerial Leader Ship (AMA Inc-1972) pp.- 11.

(60) Air force Leader Ship Department of the Our Force MSA 1985 . 2

(61) Ira Sharkansky. public Administration New York 1959 . P. 119

(62) Stogdill R. Individual Behavior and Group Achievement New York : Ox Ford University Press 1959 p. 35 .

(63) Zaleznik, The Managerial Mystique 1989

(64) John Kotter, Leadership. Video Seminar. Fortune Magazine.

(65) Samuel C. Certo, Principles of Modern Management 4 the ed (Boston: Allyn and Bacon, 1989) p. 352

(66) Effectiveness : an Evaluation "and" Further Discussion of Fidler's Contingency Model of Leadership Effectivenss "Both Appeared in Organization Behavior and human Performance 1973 - p. 9

(67) Richard Hodgetts and Steven Altman, Organizationl Behavior (Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1979), P. 199.

(68) R. Blake and J. Mouton. The Managerial Grid, New York: Houston - Gulf Publishing Company, 1964, P. 10

(69) Gary dessler, Organization and Management : Acontingency Approach AEnglewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall 1976" p. 250 .

(70) Joe Kelly, Organization Behavior, Rev. ed. I)Home Wood, III: Richard D. I Rwin 1974) p. 279.

(71) James A.F. Stoner. Management (USA. Prentice -Hall Inc Englewood Cliffs 1978) p. 402

(72) Diane E. Paplaia and Sally Wendkos Olds Psychology Second Edition (U.S.A. Mc Graw Hill Book Company 1988) p. 383.

(73) Elmer H. Burack and Nicholas S. Mathys. Introduction to Management : Acareer Perespective (USA, John wiley and Sibs 1983) , p 268.

(74) J.L. Gray and F.A. Starke, Organizational Behavior Concepts and Applications (USA, Mcrrill Publishing Company 1988) p. 104.

(75) R. M. Steers and L.W. Porter, Motivations and Work Behavior (USA, Mc Graw Hill 1978) p.5.

(76) Rita. K. Baltus, Personal Psgchology For Lige and Work, 3 rd Edition (USA, Mc Graw - Hill Book Company 1988) p. 43.

(77) Ralph w. Reber and Gloria Terry, Behavioral in Sights for Supervision (Engle wood (Liffs N.J. Prentice - Hill Inc 1975) p. 32.

(78) James Gibson, John Ivancevish and James H, Donnelly JR. Organization Behavior, Structure, Processes 3 rd ed. (Boston Mass: I Rwin 1999) p. 143 .

(79) Dale S. Beach, Personnel: the Management of People at work 2 nd ed. (London : the Macmillan Co. 1970) p. 445.

(80) Robert M. Fulmer, The New Management 3 rd ed (London Macmillan 1983) pp. 279-280 .

(81) Lee J. Cornbach Educational Psychology New York : Harcourt, Brace and Co. 1974 p. 11

(82) Robert White "Motivation Reconsiderrd the Concept of Competence" Psychological Review, September 1957 .

(83) Keith Davis, Human Behavior at work, New York Mc Graw - Hill 1997, p 90 .

(84) Fredrick Hersberg, Bernard Mausmer, Barbara Snyderman, the Motivation to work (New York: John Wiley , Sons, 1959 p. 43

(85) David C., Mc Cielland the Achieving Society "Princeter N.J. Van Nostrand Reinhold Co., 1961.

(86) D. McCleand "Achievement Motivation can be Developed". Harvard Business Review, 43 (13) 1965. pp. 6-24 .

(87) Victor H. Vroom Work and Motivation New York : John Wiley Sons Inc 1969.

(88) James Gibson et al. Organization : Behavior, Structure, Processes, Boston (Mass) Irwin, 1994

(89) Poster, L, W.. and EE.. III. Managerial Attiudes and Pertomance C.. Homewood III. IRWIS 1968. p. 17 .

(90) Andrew Dubrin, Human Relations : a Job - Oriented Approch (Reston.. va : Reston 1981)p.44.

الفهرس

الناشر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه- سبورتنج - الإسكندرية

ت.ف: ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٣٠٥٩٨

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٥/٤٤٠٢

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-073-8

مدير النشر

مصطفى غنيم

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جرافيك: أحمد أمين

الإخراج الفنى: إنعام خطاب